

Renforcement de la société civile en Afrique du Nord et au Moyen-Orient

L'UNITÉ DE PARTENARIAT ET DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE CRS A UTILISÉ QUATRE QUESTIONS D'APPRENTISSAGE POUR ENCADRER LA RECHERCHE ET SYNTHÉTISER SES CONCLUSIONS. CES QUESTIONS APPARAISSENT DE MANIÈRE EXPLICITE ET IMPLICITE DANS CE DOCUMENT ET LES RÉPONSES DONNÉES AIDÉRONT CRS ET DES PARTENAIRES À TRAVAILLER DE FAÇON PLUS EFFICACE LORS DE LA CONCEPTION, L'EXÉCUTION ET L'AUGMENTATION À ÉCHELLE DES ACTIVITÉS DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS.

1. DANS QUELLE MESURE LE MODÈLE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS UTILISÉ DANS LE PROJET MENTOR EST-IL EFFICACE (EN CE QUI CONCERNE LA PROMOTION DU CHANGEMENT) ET EFFICIENT (QUANT À LA RELATION FAVORABLE ENTRE COÛTS ET RENTABILITÉ) ?

2. LES INVESTISSEMENTS DE MENTOR DANS LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS SONT-ILS DURABLES ET/OU ÉVOLUTIFS, NOTAMMENT EN CE QUI CONCERNE LE TRANSFER EN CASCADE DES AMÉLIORATIONS EN MATIÈRE DE CAPACITÉS DE CRS AUX PARTENAIRES PRINCIPAUX DE FORMATION ET D'EUX AUX ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE ?

3. QUELLES CONNAISSANCES, COMPÉTENCES ET ATTITUDES SONT NÉCESSAIRES POUR FACILITER EFFICACEMENT LE TRAVAIL EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ?

4. QU'EST-CE QUI EST UNIQUE (SI TEL EST LE CAS) DANS UN PARTENARIAT ENTRE UNE INSTITUTION ACADÉMIQUE CATHOLIQUE ET UNE ORGANISATION NON GOUVERNEMENTALE CATHOLIQUE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL ?

INTRODUCTION

Le projet intitulé « Intervention pour le développement organisationnel et la formation des organisations de la société civile au Moyen-Orient et en Afrique du Nord » (MENTOR) travaille avec des partenaires principaux de formation locaux au Liban et en Tunisie afin de fournir des ressources durables de développement organisationnel et de soutien à la formation qui, à leur tour, contribueront à renforcer la capacité des organisations naissantes de la société civile dans leurs communautés. Ces activités de renforcement des capacités contribuent également à établir et à promouvoir des réseaux et des liens entre les organisations travaillant dans des domaines similaires, afin de maximiser leur impact.

Les évaluations organisationnelles participatives aussi bien des partenaires principaux de formation que des organisations de la société civile constituent une partie essentielle de l'approche conceptuelle de MENTOR et de son plan de suivi, d'évaluation, d'apprentissage et de reddition des comptes (MEAL). Les conclusions des évaluations (qui comprennent les priorités organisationnelles établies) façonnent les interventions sur mesure de MENTOR en matière de renforcement des capacités et mesurent le changement net des capacités organisationnelles, financières et de gestion, ainsi que l'expertise en matière de plaidoyer (pour les organisations de la société civile). Lorsque le projet est arrivé à son étape intermédiaire, le bureau régional de CRS au Moyen-Orient a déterminé le besoin de procéder à une évaluation plus approfondie et plus élaborée, afin d'apprendre davantage sur le renforcement des capacités et de profiter de ces connaissances pour programmer la croissance et l'expansion¹.

En réponse à cette demande, l'Unité de partenariat et de renforcement des capacités de CRS a apporté son soutien technique et financier à un exercice structuré d'évaluation et d'apprentissage autour des approches du projet et de son impact sur les communautés (voir la Théorie du Changement proposée par CRS à la page 3). Ce document cherche à contribuer à la base de connaissances existante en matière de renforcement des capacités, à susciter des discussions et des recherches supplémentaires sur la valeur et l'impact du renforcement des capacités et à consigner les approches de MENTOR en vue de leur utilisation dans l'avenir. Les discussions ci-après tiennent compte des données et des analyses disponibles en avril/mai 2015.

POURQUOI RENFORCER LA SOCIÉTÉ CIVILE ?

LA SOCIÉTÉ CIVILE FAIT PARTIE DE L'ÉCOSYSTÈME

Pendant probablement toute l'histoire de l'humanité les individus se sont rassemblés dans le but de poursuivre des intérêts communs. Même en présence d'un État fort cherchant vraiment à agir dans l'intérêt de ses citoyens, les acteurs de la société civile se réunissent pour former des alliances logiques et organiques. Les fonctions et les rôles concrets

¹ L'enquête a également servi de mesure de référence de l'impact de MENTOR sur les communautés via les organisations de la société civile participantes (celles-ci étant, par définition, une expression de ces communautés). Une évaluation de suivi de mi-parcours est prévue pour décembre 2015. Ces données n'étaient pas disponibles lors de la rédaction du présent document.

ENTRE AUTRES CARACTÉRISTIQUES, UNE ORGANISATION SOLIDE PEUT FONCTIONNER DE FAÇON EFFICIENTE ET EFFICACE, SURMONTER LE CHANGEMENT INTERNE ET EXTERNE ET REMPLIR SA MISSION ORGANISATIONNELLE.

des organisations de la société civile dans les différentes activités de développement font largement l'objet de débat, mais il est indiscutable que ces organisations ont un rôle à jouer dans les initiatives allant de la consolidation de la paix et la gouvernance à la santé et l'agriculture.²

La société civile a profondément influencé les événements contemporains. Des citoyens ordinaires ont forcé des changements pacifiques de régime : de la Pologne de Lech Walesa au rôle de la Tunisie dans le printemps arabe. Des organisations communautaires aux États-Unis ont exigé une réponse à la crise du SIDA des années 1980 et 1990, ce qui a aidé à rendre le traitement contre le VIH disponible d'abord dans les pays riches et ensuite à échelle mondiale —grâce à des activités de plaidoirie et à la pression de la société civile dans les pays pauvres les plus touchés par l'épidémie. Des protestations des citoyens en Grèce et en Espagne contre les mesures d'austérité, des manifestations en Russie pour réclamer des élections libres et justes ainsi que le mouvement « Occupy Wall Street » ont suscité les principales réflexions sur l'inégalité.

La défense des personnes et des communautés peut être une fonction importante des organisations de la société civile, mais celles-ci assurent également la mise en œuvre de programmes. Par exemple, les organisations communautaires (y compris les organisations confessionnelles) ont été des acteurs-clés lors de la mise en place et l'expansion du traitement contre le VIH et la prévention de cette maladie en Afrique subsaharienne, de même que les comités scolaires pourraient en même temps faire pression pour la réforme de l'éducation par district et la répartition du déjeuner ou des livres aux élèves défavorisés.



Les membres du Mouvement écologique libanais manifestent afin de sensibiliser l'opinion publique au sujet des questions environnementales. Photo prise par le Mouvement écologique libanais.

² Par exemple : Thania Paffenholz (mai 2013) : *International peacebuilding goes local: Analyzing Lederach's conflict transformation theory and its ambivalent encounter with 20 years of practice*. Peacebuilding. DOI:10.1080/21647259.2013.783257. Thania Paffenholz (janvier 2014): *Civil society and peace negotiations: Beyond the inclusion-exclusion dichotomy*. *Negotiation Journal*. Président et membres de l'Université de Harvard. Aaron Chassy. "Civil Society and Development Effectiveness in Africa," Ndulo, Muna et Nicolas van de Walle (éds.). 2014. *Problems, Promises, and Paradoxes of Aid: Africa's Experience*. Newcastle upon Tyne : Cambridge Scholars Publishing/Institut pour le Développement de l'Afrique

Si les priorités et les activités peuvent largement varier, les observations historiques de CRS et des décennies d'expérience directe ont renforcé la conviction de l'organisme selon laquelle les systèmes et les structures injustes peuvent être transformés par les communautés et leurs institutions.

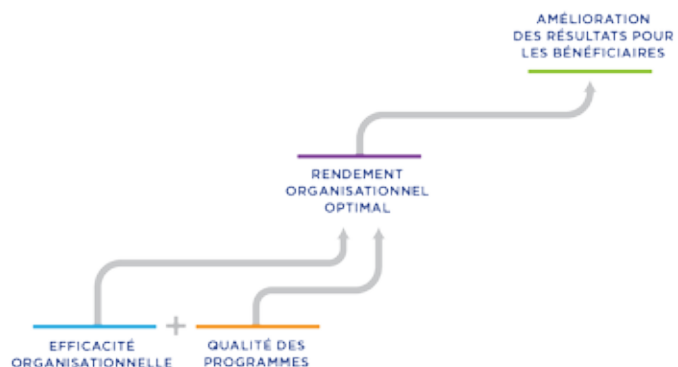
DES ORGANISATIONS PLUS SOLIDES ET PLUS SAINES PEUVENT MIEUX REMPLIR LEUR MISSION

De nombreuses organisations de la société civile travaillent dans des contextes qui défient même l'organisation la plus solide ; leurs difficultés se voient aggravées par l'insuffisance de ressources humaines, matérielles et institutionnelles. CRS a appris et a démontré que les institutions solides ayant des fonctionnaires compétents peuvent concevoir, mettre en œuvre, évaluer et maintenir des interventions efficaces et efficientes et ainsi mieux remplir leurs missions organisationnelles. Les institutions locales performantes peuvent également surmonter les fluctuations inévitables du financement, de la dotation en personnel et du soutien matériel ou technique des projets.

LA THÉORIE DU CHANGEMENT PROPOSÉE PAR CRS

Même si les institutions plus fonctionnelles aident à garantir que les bénéficiaires du financement soient responsables devant les donateurs, respectent la loi et les normes des pays et des donateurs et créent un milieu de travail favorable pour les employés, une organisation bien gérée n'est pas une fin en soi. Étant donné que les institutions de la société civile sont, par définition, une expression des communautés locales et de leurs circonscriptions, CRS estime que ces changements institutionnels devraient avoir un effet en cascade. À la fin, cet effet produit un changement authentique et significatif dans la vie de ceux qui bénéficient des services des partenaires locaux.

Cet enchaînement causal a été un trait caractéristique du modèle opérationnel de CRS depuis sa création en 1943. Les institutions locales sont les mieux placées pour répondre à des situations d'injustice et de pauvreté structurelles et, de ce fait, le renforcement des capacités de ces institutions bénéficiera directement le bien-être des communautés qu'elles servent. Ces positions et approches continuent à avoir une pertinence prophétique, comme le confirment les différentes déclarations sur l'efficacité de l'aide depuis le début des années 2000 (par exemple, Rome 2003, Paris 2005, Accra 2008 et Busan 2011³).



3 *The High Level Fora on Aid Effectiveness: A History.* <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/thehighlevelforaonaideffectivenessahistory.htm>. L'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) a élaboré et parrainé des ressources additionnelles sur la validité de la Théorie du Changement, lesquelles peuvent être consultées sur les sites web ci-après : <http://usaidlearninglab.org/library/webinar-measurement-capacity-development>, par David Jacobstein; et <http://www.developmentiscapacity.org/> dirigé par Thomas Ditcher.

L'APPROCHE ÉPROUVÉE DE CRS EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

L'approche de CRS en matière de renforcement des capacités s'est avérée efficace dans plusieurs pays avant son application en Tunisie et au Liban à travers le projet MENTOR. Cette approche s'enracine sur [le cadre de Développement Humain Intégral de CRS](#) qui considère le bien-être et le développement humain comme un tout intégral et, par conséquent, fortement dépendant du contexte et capable d'en tirer profit. Au cours du temps, CRS a peaufiné son modèle de renforcement des capacités locales, constitué de trois composants principaux :

- **La création de capacités** : axée sur les individus ou sur les équipes, pour améliorer ou développer de nouvelles connaissances, compétences et attitudes afin que les individus ou les équipes travaillent plus efficacement.
- **Le renforcement institutionnel** : concentré sur une organisation, renforce ou développe les systèmes et structures nécessaires pour qu'elle fonctionne efficacement, travaille dans le sens d'un développement durable et atteint les objectifs. Ces efforts contribuent au développement ou à l'amélioration de processus opérationnels solides.
- **Accompagnement** : combine un tutorat réfléchi et un mentorat individualisé pour les personnes et les équipes suite à des interventions spécifiques comme par exemple des ateliers, l'aménagement organisationnel ou la formation sur le terrain.

MENTOR : RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE AU LIBAN ET EN TUNISIE

ANTÉCÉDENTS EN TUNISIE

Le soulèvement tunisien de 2011 a commencé comme une contestation sociale spontanée contre le chômage et l'injustice sociale. Contre toute attente, le mouvement a mis fin à un régime autocratique qui était en place depuis 23 ans et a conduit le pays à organiser ses premières élections libres.

Les élections présidentielle et législatives ainsi que la ratification de la constitution de la Tunisie se sont succédé en 2014.

Trente-neuf pour cent de la population tunisienne a moins de 25 ans.⁴ Faisant face à des opportunités économiques limitées, dans l'attente que les promesses de la révolution se matérialisent rapidement et exposés à une multitude d'idées auparavant étouffées par le gouvernement, ces jeunes se retrouvent vulnérables devant l'exploitation et la radicalisation qui déstabilisent la région. On estime qu'au moins 2 400 Tunisiens ont combattu pour l'État Islamique en Syrie et en Iraq.⁵

4 CIA World Fact Book, Tunisia. <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/ts.html>. Consulté le 1er mai 2015.

5 "Tunisia becomes breeding ground for Islamic State fighters." *The Guardian*. Le 13 octobre 2014. <http://www.theguardian.com/world/2014/oct/13/tunisia-breeding-ground-islamic-state-fighters>. Consulté le 1er mai 2015. "New Freedoms in Tunisia Drive Support for ISIS." *The New York Times*. Le 21 octobre



L'équipe de CRS à Beyrouth a facilité des séances de renforcement des capacités avec des partenaires principaux de formation au Liban et en Tunisie. Photo prise par le personnel de CRS au Liban.

Des organisations solides de la société civile peuvent aider la Tunisie à concrétiser les aspirations de son peuple, face aux défis économiques et démographiques. Par exemple, les organisations de la société civile embaucher (de façon rémunérée ou bénévole) des jeunes pour des activités liées aux projets, afin qu'ils participent positivement dans le changement social.

Un nouveau cadre juridique garantissant la liberté d'association a donné une nouvelle vie à la société civile tunisienne. Cependant, son histoire marquée par la répression fait que beaucoup de ces environ 23.000 organisations aient encore des difficultés et ne soient pas bien coordonnées. Par ailleurs, les ressources internes pour le renforcement des capacités et des réseaux parmi les organisations complémentaires sont limitées.

ANTÉCÉDENTS AU LIBAN

L'histoire moderne du Liban compte une longue guerre civile, d'innombrables escarmouches et batailles avec ses voisins, ainsi que des décennies de conflit régional. Cette instabilité a engendré une vaste diaspora libanaise, a mis à mal l'économie du pays et a créé une gigantesque population d'au moins 1,3 million de réfugiés, dont la grande majorité est originaire de la Syrie,⁶ pays qui dans l'histoire récente avait occupé des zones du Liban.

La société civile libanaise est l'une des plus dynamiques et mieux enracinées de la région. Cependant, de nombreuses organisations de la société civile sont le produit des interventions d'aide étrangère plutôt que d'une mission organisationnelle de base et, dans l'ensemble, sont régies par une loi ottomane obsolète sur les associations, datant de 1909. La plupart des plus de 6 000 organisations non gouvernementales (ONG) inscrites au Liban ne sont ni classifiées, ni coordonnées ni spécialisées. Leurs activités sont majoritairement axées sur les donateurs et centrées sur la crise des réfugiés, et parfois dévient des ressources du développement local.

2014. http://mobile.nytimes.com/2014/10/22/world/africa/new-freedoms-in-tunisia-drive-support-for-isis.html?referrer=&_r=0. Consulté le 1er mai 2015.

6 UNHCR. Lebanon Global Appeal 2015 Update. <http://www.unhcr.org/5461e607b.html> Consulté le 1er mai 2015.

La société civile libanaise fournit des services essentiels, tels que contribuer à la stabilité du pays⁷ en atténuant la crise des réfugiés et en créant des emplois pour beaucoup de Libanais. Cependant, les organisations de la société civile pourraient fournir encore plus de services, dont le besoin se fait sentir désespérément, si elles fonctionnaient de façon plus efficace et coordonnaient mieux leurs efforts. On a besoin de toute urgence d'organisations de la société civile comme partenaires de développement à part entière.

LE PROJET MENTOR

Le but du projet MENTOR est de contribuer à la création et au renforcement de sociétés participatives où les citoyens puissent systématiquement jouer un rôle actif dans la prise des décisions ayant un impact sur leurs vies et obliger leur gouvernement à leur rendre des comptes. Pour y parvenir, ce projet :

- Renforce les capacités financières, institutionnelles, de gestion et de plaidoirie des organisations de la société civile participantes pour qu'elles puissent défendre leurs causes de façon efficace.
- Renforce les capacités techniques et institutionnelles des partenaires principaux de formation pour qu'ils puissent servir comme ressource locale durable dans le cadre du soutien aux organisations de la société civile.

Le projet MENTOR travaille au Liban et en Tunisie.⁸

Afin de soutenir l'objectif de MENTOR, CRS fournit aux partenaires principaux de formation locaux des ressources durables de développement organisationnel et de renforcement des capacités pour qu'eux, à leur tour, renforcent la capacité des deux groupes d'organisations naissantes de la société civile. Le soutien des partenaires principaux de formation aux organisations de la société civile a une double finalité : *renforcer la capacité des partenaires principaux de formation* pour qu'ils puissent guider les organisations de la société civile; et *renforcer la capacité institutionnelle des organisations de la société civile*.

MENTOR encourage et soutient également la mise en place de réseaux et de liens entre les organisations de la société civile travaillant dans des secteurs de programmation similaires, maximisant ainsi leur impact et leur contribution à la promotion d'une société civile dynamique. Les petits subsides (5 000 dollars chacune) soutiennent les activités de plaidoirie et de réseautage et assurent aux organisations de la société civile la possibilité de mettre en œuvre leurs nouvelles capacités.

7 Aaron Chassy. "Civil Society and Development Effectiveness in Africa," in Ndulo, Muna, and Nicolas van de Walle (eds.). 2014. *Problems, Promises, and Paradoxes of Aid: Africa's Experience*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing/Institut pour le Développement de l'Afrique

8 Dans un premier temps un troisième partenaire principal de formation avait été repéré en Algérie, mais à cause de la situation socio-politique de ce pays il est devenu peu à peu impossible de continuer à mettre en œuvre ce projet jusqu'au moment de la rédaction du présent document. Par la suite, l'objectif initial de 120 organisations de la société civile a été réduit à 90.

MENTOR EN UN COUP D'OEIL

- Durée : De novembre 2012 à juillet 2015; prolongation sans frais entre août 2015 et mars 2016.
- Donateur : [Middle East Partnership Initiative \(MEPI\), Département d'État des États-Unis](#)
- Financement total : 2,62 millions de dollars (2,5 millions de dollars du Gouvernement des États-Unis; 120 000 dollars de fonds privés de CRS)
- Bénéficiaires directs (du renforcement des capacités) : 90 organisations de la société civile; 600 personnes
- Bénéficiaires indirects (différents services des organisations de la société civile) : 6 000

Graphique 1 : Le processus MENTOR

LE PROJET MENTOR

Il s'agit d'un projet de trois ans en partenariat avec l'initiative Middle East Partnership Initiative (MEPI) :

- Visant à renforcer les capacités institutionnelle, financière et de gestion de plus de 120 organisations de la société civile au Liban, en Tunisie et en Algérie.



En partenariat avec un partenaire principal de formation dans chaque pays, MENTOR renforce les capacités institutionnelles, financières et de gestion de plus de 90 organisations de la société civile au Liban et en Tunisie. Au fur et à mesure que les organisations de la société civile améliorent leur capacité de fonctionnement, elles peuvent mieux remplir leurs missions et faire usage de leurs capacités pour servir les communautés et les personnes qu'elles représentent.

Graphique 2 : Le calendrier de MENTOR

JUILLET 2012	JANVIER 2013	JUILLET 2013	JANVIER 2014	JUILLET 2014	JANVIER 2015	JUILLET 2015	MARS 2016
CRS évalue, conçoit et met en œuvre des plans de renforcement des capacités individualisés pour les deux partenaires principaux de formation.							
	Les partenaires principaux de formation orientent et forment le premier groupe d'organisations naissantes de la société civile (jusqu'en décembre 2014).						
	Le premier groupe d'organisations de la société civile établit des réseaux au sein du groupe et avec d'autres parties prenantes (jusqu'en décembre 2014).						
						Les partenaires principaux de formation orientent et forment le deuxième groupe d'organisations naissantes de la société civile.	
						Le deuxième groupe d'organisations de la société civile établit des réseaux au sein du groupe et avec d'autres parties prenantes.	
							Les organisations de la société civile établies créent des réseaux en Tunisie et au Liban.
							Visites d'échange au niveau des pays.

PARTENAIRES PRINCIPAUX DE FORMATION

Dans le cadre du développement du projet MENTOR, CRS a cherché des partenaires principaux de formation engagés à forger la capacité de la société civile de leur pays, ayant une expérience dans le domaine du respect des réglementations des donateurs publics étrangers et capables de travailler en anglais, en arabe et en français, le cas échéant.

UNIVERSITÉ DE SAINT JOSEPH, LIBAN

L'Université de Saint Joseph (USJ), une institution privée fondée par les jésuites en 1875, est une université renommée et très respectée tant sur le plan national qu'international. La communauté universitaire comprend plus de 1 800 professeurs de différents grades, 11 000 étudiants et un prestigieux groupe d'anciens élèves. L'USJ a créé une Unité MENTOR consacrée à la mise en œuvre du projet MENTOR et à développer une société civile dynamique au Liban, qui puisse contribuer au développement durable et encourager la démocratie participative de manière efficace. Cette Unité est composée de cinq fonctionnaires spécialisés et cogérée par les écoles de services sociaux et d'affaires.

ASSOCIATION TUNISIENNE POUR LA GESTION ET LA STABILITÉ SOCIALE, TUNIS, TUNISIE

L'Association tunisienne pour la gestion et la stabilité sociale (TAMSS) est une organisation non gouvernementale à but non lucratif enregistrée en Tunisie depuis 1995. TAMSS a été fondée dans le but de promouvoir les relations commerciales professionnelles entre la Tunisie et les États-Unis mais en 2006 a adopté une nouvelle mission sociale visant à promouvoir le développement durable pour les communautés pauvres, en contribuant à l'intégration sociale et économique des populations vulnérables. TAMSS travaille dans 13 des 24 districts administratifs de la Tunisie et est fière d'axer ses efforts sur le soutien aux femmes et la promotion de l'esprit d'entreprise.

ORGANISATIONS NAISSANTES DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

Après le travail de base en matière de renforcement des capacités que CRS a mené avec l'USJ et TAMSS, ces partenaires principaux de formation ont sélectionné un groupe d'organisations naissantes de la société civile et sont rentrés en contact avec lui afin de concevoir et de mettre en œuvre des plans de renforcement des capacités personnalisés. CRS a accompagné et orienté les deux partenaires principaux de formation lors de la conception et la mise en œuvre du projet avec le premier groupe d'organisations de la société civile.

MENTOR renforce les connaissances, les compétences et les attitudes du personnel, des membres du conseil d'administration et des bénévoles (en fonction du sujet) afin qu'ils développent et mettent en œuvre des systèmes organisationnels. Ces systèmes assurent la durabilité à long terme d'une organisation et l'institutionnalisation du savoir-faire et de l'expertise afin de soutenir la performance des fonctionnaires à présent et dans l'avenir.



Une activité de peinture sur poterie dirigée par Phenix Group Homes, une organisation de la société civile libanaise aidant des personnes handicapées.

Veillez consulter l'Annexe 4 pour accéder à une liste complète des organisations de la société civile participantes et à des informations concernant leur taille, leur histoire et leurs secteurs de programme.

Évaluations des capacités organisationnelles : Exemples de questions et de réponses

Chaque organisation a des points forts et des points faibles, mais également des inquiétudes différentes. Par exemple, il se peut que deux organisations aient une capacité limitée de plaider au niveau national. Dans le cas d'une organisation communautaire de prestation de services, cette lacune ne poserait peut-être pas de problème, mais pour une organisation haïtienne représentant des dizaines d'organisations de la société civile auprès des décideurs du pays la plaidoirie pourrait être une fonction principale.

Tout comme dans le HOCAI (d'où elles proviennent), les évaluations de MENTOR s'efforcent de saisir le contexte d'une organisation et une compréhension mutuelle de la position de cette organisation en ce qui concerne sa capacité et ses priorités. Ces évaluations servent à façonner des activités de renforcement des capacités pour le projet et à noter les changements en matière de capacité. Elles ne classent pas les organisations selon un « niveau » ou un « rang » de capacité absolu. Voici quelques exemples de questions et de réponses d'évaluation.

Oui/Toujours : L'organisation est pleinement conforme aux exigences ou bien elle fait toujours respecter le contrôle établi.

Principalement/ En général : L'organisation est conforme à la plupart des exigences ou bien elle fait souvent respecter le contrôle établi.

Partiellement/Parfois : L'organisation est partiellement conforme aux exigences ou bien elle fait respecter le contrôle établi moins de la moitié du temps.

Non/Jamais : L'organisation n'est jamais conforme aux exigences ou bien elle ne fait jamais respecter le contrôle établi.

S/O : Les exigences ou le contrôle établi ne s'appliquent pas dans ce cas.

Planification (sept rapports observables) : La disponibilité et les mécanismes de fixation des objectifs de programme, l'évaluation des besoins, les plans organisationnels, les plans de suivi et d'évaluation.

Gestion des activités (sept rapports observables) : L'information sur la conformité, les obstacles, les mécanismes, les calendriers, les activités clés, la documentation, la structure de communication, les courbes d'apprentissage des projets.

Les ressources humaines (dix rapports observables) : Le rôle des ressources humaines dans la mise en œuvre du projet sur la base de descriptions de poste spécifiques, de la réussite dans l'exécution des tâches et de la présence des personnes adéquates dans les postes-clés.

QUELQUES RÉALISATIONS

Tel que mesuré par un outil d'évaluation organisationnelle provenant de l'[Instrument holistique d'évaluation des capacités organisationnelles \(HOCAI\)](#), de CRS, les deux partenaires principaux

de formation ont augmenté leurs capacités financières et de gestion. Les améliorations varient d'environ 15 % à 85 %. Fait intéressant, des représentants des partenaires principaux de formation ont également confirmé avoir plus de confiance en leurs capacités. Ces résultats correspondent aux observations faites par CRS dans d'autres contextes. Le changement entre les données de base et les données finales tend à être plus petit lorsque les données de base sont relativement élevées.⁹

Au moment de la rédaction du présent document (environ les trois-quarts du projet accomplis), chacune des 46 organisations de la société civile du premier groupe avait amélioré considérablement ses fonctions institutionnelles clés. Par exemple, une organisation de la société civile a décuplé son score entre les évaluations des capacités initiales et finales, et même des organisations de la société civile présentant des changements comparativement plus petits ont amélioré leurs scores de 30 % à 50 %.

MÉTHODOLOGIE

En réponse à une demande du bureau régional de CRS au Moyen Orient, l'Unité de CRS pour le partenariat et le renforcement des capacités a fourni du soutien technique et financier pour un exercice d'apprentissage structuré. Il a été réalisé un examen sur dossier des documents standards du projet (par exemple, les rapports techniques et les outils d'évaluation) et de la documentation pertinente (littérature « grise » et évaluée par les pairs; veuillez consulter la bibliographie dans l'Annexe 3). Grâce au dialogue avec les parties prenantes des programmes-pays de CRS au Liban et en Tunisie et du bureau régional de CRS au Moyen-Orient, les questions d'apprentissage (voir ci-dessous) ont été formulées et une recherche participative (voir encadré) a été prévue et effectuée entre décembre 2014 et janvier 2015. CRS a volontairement contacté de nombreuses parties prenantes et intervenantes dans le processus de renforcement des capacités afin de repérer, de collecter et d'interpréter des données hétérogènes au moyen d'une série de conversations individuelles et de discussions de groupe.

Tout le processus de collecte et d'interprétation des données a été orienté et structuré par des questions d'apprentissage convenues à l'avance (également dénommé « plan d'apprentissage ») :

La recherche participative élimine la dichotomie entre un chercheur et son objet d'enquête. Aucune connaissance n'est « tirée » des informateurs-clés; les facilitateurs de la recherche et les participants s'embarquent dans une courte aventure d'enquête à la recherche d'une compréhension fondée sur les preuves et d'un apprentissage pratique.

1. Dans quelle mesure le modèle de renforcement des capacités utilisé dans le projet MENTOR est-il efficace (en ce qui concerne la promotion du changement) et efficient (quant à la relation favorable entre coûts et rentabilité) ?

2. Les investissements de MENTOR dans le renforcement des capacités sont-ils durables et/ou évolutifs, notamment en ce qui concerne le transfert en cascade des améliorations en matière de

⁹ CRS' 2010-2014 Jerusalem West Bank and Gaza Civic Participation Project (CPP).

capacités de CRS aux partenaires principaux de formation et de ceux-ci aux organisations de la société civile ?

3. Quelles connaissances, compétences et attitudes faut-il avoir pour faciliter efficacement le travail de renforcement des capacités ?

4. Qu'est-ce qui est unique (si tel est le cas) dans un partenariat entre une institution académique catholique et une organisation non gouvernementale catholique qui travaille dans le développement international ?

DES DONNÉES HÉTÉROGÈNES

Les données comprennent, à dessein, des informations descriptives quantitatives, qualitatives, ethnographiques et interprétatives telles que :

- Des notes et des enregistrements d'entretiens approfondis avec des membres de CRS, des deux partenaires principaux de formation et des organisations de la société civile du premier groupe. (Durée : une ou deux heures ; des discussions individuelles et en petits groupes)
- Des données statistiques à propos de la croissance institutionnelle induite par les activités de renforcement des capacités (par exemple, l'utilité des programmes, la diversité du service et sa portée ; fidélisation du personnel).
- Des ressources financières investies dans le renforcement des capacités pendant la mise en œuvre du projet.

Les entretiens en particulier avec les parties prenantes ont été conçus pour fournir des informations sur les changements les plus importants survenus aux niveaux individuel et institutionnel, sur les connaissances, les compétences et les attitudes ayant fait la plus grande différence dans ce processus de renforcement des capacités ainsi qu'une vision pour les futures activités de renforcement des capacités et les composants nécessaires pour que ces acteurs les mettent en pratique.

La combinaison des éléments qualitatifs et quantitatifs vise à tirer profit des points forts des deux approches.

Tableau 1 : Personnes interviewées et leurs affiliations

AFFILIATION DE LA PERSONNE INTERVIEWÉE	NOMBRE D'ORGANISATIONS PARTICIPANT DANS LA RECHERCHE POUR LE DOCUMENT D'APPRENTISSAGE	NOMBRE DE FONCTIONNAIRES INTERVIEWÉS	NOMBRE TOTAL DE FONCTIONNAIRES (ENVIRON)
PARTENAIRE PRINCIPAL DE FORMATION 1 : Unité MENTOR de l'USJ au Liban	1	7	15
PARTENAIRE PRINCIPAL DE FORMATION 2 : TAMSS en Tunisie	1	5	20
Organisations de la société civile : Groupe 1, Liban	5	24	50
Organisations de la société civile : Groupe 1, Tunisie	4	25	40
CRS	1	3	18
Total:	12	64	143

DONNÉES DE BASE SUR L'IMPACT

Selon la Théorie du Changement proposée par CRS (page 3), il est impossible de supposer que le renforcement des capacités est vraiment efficace s'il n'y a pas de preuve que les améliorations effectuées dans la capacité organisationnelle soient ensuite transférées en cascade en améliorant ainsi le bien-être des organisations bénéficiaires de la société civile. Pour cette raison et afin de compléter les évaluations participatives (voir la page 1) incorporées dans la conception du projet MENTOR, le bureau régional de CRS au Moyen-Orient a considéré nécessaire de procéder à une évaluation secondaire plus élaborée dans le but de noter et de comprendre les activités de renforcement des capacités réalisées dans le cadre dudit projet. L'évaluation secondaire comprend une évaluation de l'impact initial (de base) —effectuée en décembre 2014 en Tunisie et en janvier 2015 au Liban— à l'aide de discussions en groupe avec les bénéficiaires du deuxième groupe d'organisations de la société civile. Ces conclusions fournissent des données préliminaires intéressantes faisant partie des sujets traités dans ce document.

Au moment de la rédaction du présent document, le projet MENTOR prévoit d'interviewer encore une fois les bénéficiaires des organisations de la société civile dans les deux pays, une fois que le soutien au deuxième groupe d'organisations aura terminé (décembre 2015) ; ces données finales aideront à recueillir tout changement net dans l'efficacité perçue.

Pour plus de détails concernant la méthodologie veuillez consulter l'Annexe 1.

PARMI LES CRITÈRES DE SÉLECTION DES PARTENAIRES PRINCIPAUX DE FORMATION FIGURAIENT : S'ENGAGER À CRÉER LES CAPACITÉS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE DE LEUR PAYS, AVOIR DE L'EXPÉRIENCE DANS LE TRAVAIL AVEC DES DONATEURS PUBLICS ÉTRANGERS ET AVEC LES RÉGLEMENTATIONS DES DONATEURS, ET AVOIR LA CAPACITÉ DE TRAVAILLER À LA FOIS EN ANGLAIS ET EN ARABE.

DISCUSSION

MENTOR soutient le développement de sociétés solides et réceptives au Liban et en Tunisie à travers le renforcement des capacités des organisations participantes de la société civile, afin qu'elles puissent mieux remplir leurs missions et au moyen du renforcement des capacités des partenaires principaux de formation, pour que ceux-ci puissent servir comme ressources en la matière à la société civile lorsque le financement du projet aura terminé. Le projet MENTOR a été lancé en novembre 2012 avec des activités de renforcement des capacités visant à la fois les partenaires principaux de formation et le premier groupe des organisations de la société civile (dans chaque pays) ; le projet a engagé le dialogue avec un deuxième groupe d'organisations de la société civile au milieu de l'année 2015 et le travail continuera jusqu'en mars 2016. Cette discussion-ci se base sur les données et les analyses disponibles au mois de mai 2015.

Les phases de la mise en œuvre du projet figurant ci-dessous ont pour seul but d'organiser cette discussion ; elles ne prétendent en aucun cas recommander une quelconque approche technique ou de mise en œuvre.

PHASE 1 : CONCEPTION ET DÉMARRAGE DU PROJET

ACTIVITÉS

SÉLECTION DES PARTENAIRES ET DES PARTICIPANTS

Parmi les activités-clés dans la conception et le démarrage du projet MENTOR figuraient la **sélection des partenaires principaux** de formation pour qu'ils participent dans le projet et continuent de soutenir les organisations de la société civile après la fin du projet. CRS a sélectionné les partenaires principaux de formation au cours de l'élaboration des propositions, sur la base des apports des donateurs et de l'expérience de CRS dans la région. Parmi les critères de sélection des partenaires principaux de formation figuraient : s'engager à créer les capacités de la société civile de leur pays, avoir de l'expérience dans le travail avec des donateurs publics étrangers et avec les réglementations des donateurs et avoir la capacité de travailler à la fois en anglais et en arabe.



Travail en petit groupe lors d'une séance de renforcement des capacités.
Photo prise par le personnel de CRS au Liban.

Une autre activité essentielle de MENTOR a été la **sélection des organisations naissantes de la société civile** en vue de leur participation dans la formation. Le projet MENTOR (y compris l'USJ et TAMSS en tant que partenaires principaux de formation) a travaillé avec l'initiative MEPI et les ambassades des États-Unis au Liban et en Tunisie afin d'élaborer les critères de participation des organisations de la société civile. Les organisations de la société civile ont dû s'inscrire au programme en démontrant qu'elles s'intéressaient au soutien et qu'elles remplissaient les critères minimaux. Ces critères comprenaient le désir de travailler sur des questions concernant les jeunes, l'autonomisation des femmes et la plaidoirie ; l'engagement envers une vision ou une mission spécifique (même si elle n'était pas encore bien définie) ; la présence de fonctionnaires ou de cadres engagés et disponibles ; et l'impact potentiel de l'organisation dans une communauté donnée et sa portée/répartition géographique. MENTOR a également souligné une forte préférence pour les ONG naissantes récemment inscrites.

CRÉER UN CADRE PÉDAGOGIQUE

Afin de profiter du matériel existant et des avantages en matière de capacité, MENTOR (en incluant les partenaires principaux de formation) a élaboré des ressources allant du matériel d'apprentissage (susceptible d'être adapté ou adopté) jusqu'à des consultants spécialisés ayant une expertise pertinente en la matière et des réseaux d'ONG nationales et internationales dont les membres pourraient bénéficier les organisations naissantes de la société civile et étendre leur portée.

Ensuite, CRS et les partenaires principaux de formation ont créé ensemble un cadre pédagogique qui doit être adapté au plan de renforcement de capacités conçu pour chaque organisation de la société civile. Si chaque organisation est unique, il y a plusieurs fonctions de base. Le projet MENTOR s'est servi de ces fonctions pour déterminer les domaines de soutien propres à la plupart (sinon à la totalité) des organisations participantes de la société civile ainsi que les domaines de soutien du cadre pédagogique.

Grâce à la création d'un cadre facile à personnaliser MENTOR peut travailler efficacement tout en répondant aux besoins individuels en matière de capacité. Par exemple : des modules de base sur la gestion financière sont disponibles pour toutes les organisations de la société civile, mais le nombre de modules et le degré d'accompagnement varient en fonction des besoins de chaque organisation de la société civile.

Tableau 2 : Éléments standards du programme

MODULE	SUJET	JUSTIFICATION
Gouvernance et stratégies	<ul style="list-style-type: none"> • Mission, vision, valeurs et planification stratégique • Création du Conseil d'administration • Leadership et partenariat • Collecte de fonds/frais pour prestation de services 	<p><i>La plupart des jeunes organisations manquent de plans et de procédures formellement convenus à l'avance, souvent elles ne sont pas gérées de façon démocratique et rarement comprennent comment créer et gérer des stratégies de collecte de fonds à long terme avec des frais pour la prestation de services.</i></p>
Qualité de la gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources humaines/dotation en personnel • Conformité avec la législation locale • Gestion financière • Conformité avec les exigences du Gouvernement des États-Unis 	<p><i>La plupart des organisations ont besoin d'aide pour recruter, embaucher et retenir le personnel qualifié et les bénévoles, pour créer des systèmes transparents et responsables en vue d'un suivi des ressources et pour se conformer à la législation locale et aux règlements des donateurs.</i></p>
Qualité des programmes	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration de propositions et du budget • Planification efficace et cycle du projet • Suivi et évaluation • Gestion des situations d'urgence et approches tenant compte des conflits 	<p><i>La plupart des organisations ont besoin d'aide non seulement pour élaborer ses propositions et mettre en œuvre des projets, mais également pour créer des systèmes d'établissement de rapports et de suivi et d'évaluation capables de construire une culture d'apprentissage organisationnel visant à améliorer constamment la qualité des programmes, à développer des nouvelles idées et à les lier aux changements dans des situations politiques fluides et potentiellement volatiles.</i></p>
Communication	<ul style="list-style-type: none"> • Facilité d'expression et art oratoire • Marketing, médias et réseaux sociaux • Réseautage et création de coalitions • Plaidoyer • Formation de formateurs 	<p><i>De nombreuses organisations dépendent d'un leader charismatique et n'investissent pas dans des compétences de communication ou de plaidoyer pour le personnel et les membres du conseil d'administration, ni dans des outils informatiques efficaces (y compris des adresses électroniques professionnelles) pour rendre possibles ces tâches. La plupart des organisations de la société civile bénéficient de la formation en matière de partage de l'information et de responsabilité. La plupart des projets des organisations de la société civile contiennent beaucoup d'éléments de formation mais peu de normes de formation de qualité.</i></p>
Réseautage	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilité sociale organisationnelle • Création de coalitions entre ONG • Comment devenir des formateurs efficaces 	<p>Ces sujets ont été inclus dans la prolongation de six mois sans frais afin de garantir que les organisations de la société civile travaillent ensemble de manière efficiente et efficace et s'appuient sur les qualités des autres. La formation de CRS permettra aux organisations de la société civile d'avoir accès à un plus large éventail d'éventuelles possibilités de financement.</p>

ACCOMPLISSEMENTS ET ENSEIGNEMENT TIRÉS

Les activités réalisées pendant la conception et le démarrage du projet MENTOR ont été déterminantes pour l'efficacité et l'efficience générales du projet.

La participation de l'USJ et de TAMSS dans MENTOR a commencé dès le début de la conception du projet et du budget, ce qui a fait du processus d'entente auxiliaire une prolongation naturelle et directe de l'élaboration de la proposition et non pas un processus de négociation indépendant, lequel aurait consommé du temps et des ressources. Cette participation initiale a été capitale pour tisser des liens entre CRS et les partenaires principaux de formation et pour approfondir chez l'USJ et TAMSS l'appropriation vis-à-vis des activités de renforcement des capacités : une base indispensable pour assurer à long terme la participation et l'initiative des partenaires principaux de formation.¹⁰



Un petit groupe travaille lors d'une séance de renforcement des capacités avec Save Energy Plan Trees (SEPT), une organisation de la société civile de défense de l'environnement au Liban. Photo prise par le personnel de SEPT.

Le processus de présentation des candidatures des organisations de la société civile a permis de garantir, au moins, un certain engagement organisationnel de la part de chaque institution participant dans le renforcement des capacités.

Cet engagement est largement considéré par les experts en développement organisationnel comme une condition préalable pour un transfert des connaissances et une gestion du changement réussis. En outre, le nombre d'organisations de la société civile candidates au deuxième groupe de formation de MENTOR dénote à la fois un grand besoin et un profond intérêt. Cent organisations de la société civile ont postulé pour un total de quarante-cinq places dans les deux pays, ce qui représentait presque le double de candidats par rapport au premier groupe. Enfin, les exigences minimales demandées aux organisations participantes de la société civile ont servi à assurer que le renforcement des capacités effectué par MENTOR contribue aux objectifs globaux de MEPI, consistant à aider les jeunes et les femmes et à promouvoir une société civile dynamique dans la région.

¹⁰ CRS, *The AIDSRelief Zambia Partnership: Transitioning to the Churches Health Association of Zambia*. 2012. <http://www.ics.crs.org/resource/aidsrelief-zambia-partnership-transitioning-churches-health-association-zambia>

PHASE 2 : PRÉPARATION OU INVENTAIRE, ÉVALUATION ET PLANIFICATION

ACTIVITÉS

ÉVALUATIONS PARTICIPATIVES : PARTENAIRES PRINCIPAUX DE FORMATION ET ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

Au début de la mise en œuvre du projet, des facilitateurs de CRS, travaillant au nom de MENTOR, ont rejoint les employés pertinents de l'USJ et de TAMSS (séparément) afin de compléter un ensemble de listes de vérification préalablement établies dérivées du HOCAI. Les représentants des partenaires principaux de formation ayant pris part à l'évaluation ont été choisis en fonction de leurs connaissances approfondies du domaine fonctionnel faisant l'objet de l'évaluation (par exemple, des fonctionnaires de finances pour l'évaluation financière). Une fois l'évaluation complétée, CRS a aidé les partenaires principaux de formation à classer par ordre de priorité les domaines d'amélioration et à élaborer un plan d'action (qui comprend la personnalisation du cadre pédagogique) afin de répondre à ces besoins. Chaque organisation de la société civile du premier groupe a participé dans une évaluation quasiment identique des besoins, co-facilitée par des employés des partenaires principaux de formation et des organisations de la société civile pertinentes.

MENTOR a procédé encore une fois à des évaluations participatives à mi-parcours avec les deux partenaires principaux de formation et le fera à nouveau à la fin du projet. Cela sert à mesurer les progrès (en adaptant les activités selon les besoins) et à faire un suivi des résultats. La plupart des organisations de la société civile du premier groupe ont pris part à des évaluations de mi-parcours et de fin de soutien. Chaque partenaire principal de formation a facilité (avec sous la tutelle de CRS) des évaluations participatives du deuxième groupe d'organisations de la société civile au début du projet et le fera à nouveau à la mi-parcours et à la fin du projet.

Lorsque ces résultats (enregistrés à des moments différents) sont comparés, ils affichent un changement net de la capacité. Étant donné la nature du projet MENTOR (renforcement des capacités) et l'absence d'activités similaires effectuées avec les partenaires principaux de formation et les organisations de la société civile, le changement net de capacité est fortement tributaire (sinon attribuable) aux initiatives de renforcement des capacités du projet.

ACCOMPLISSEMENTS ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS

Ces évaluations mesurent les changements dans les capacités financières, de gestion, de plaidoyer et d'autres capacités organisationnelles au fil du temps. La capacité du projet d'influencer ces changements de capacité au fil du temps est au cœur même de l'efficacité du projet. Par ailleurs, la Théorie du Changement (voir la page 3) suppose un effet de cascade qui commence avec le renforcement des capacités des partenaires principaux de formation,

effectué par CRS, et continue avec la reproduction et le maintien de la même approche de la part de ces partenaires vis-à-vis des organisations de la société civile. CRS prévoit que cela continue après la fermeture du projet MENTOR.

Les évaluations initiales et de mi-parcours ont également orienté l'adaptation du cadre pédagogique faite par MENTOR (y compris la mise au point permanente des activités de renforcement des capacités) selon les besoins de chaque institution (partenaire principal de formation et organisation de la société civile). Ce faisant, le projet peut affecter efficacement les ressources de renforcement des capacités aux besoins réels.

Le processus d'évaluation aide les organisations participantes à collecter et à analyser des données concernant leurs propres fonctions organisationnelles, à déterminer l'importance relative des problèmes et à élaborer un plan d'action (tous ces aspects dénotent l'appropriation du processus de renforcement des capacités).

En même temps ces évaluations fournissent aux partenaires principaux de formation une expérience pratique en matière d'évaluation des capacités et de facilitation, qui s'avérera essentielle lorsqu'ils continueront de renforcer les capacités des organisations de la société civile après la clôture de MENTOR.

PHASE 3 : RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES PARTENAIRES

Comme indiqué précédemment, le modèle de CRS pour le renforcement des capacités locales utilisé par MENTOR est formé de trois composants (la création de capacités, le renforcement institutionnel et l'accompagnement) et s'est appliqué simultanément à deux grandes catégories de partenaires : les partenaires principaux de formation et les organisations de la société civile.

Chaque activité concernait souvent plus d'un composant et était utile aussi bien aux partenaires principaux de formation qu'aux organisations de la société civile. Par exemple, lorsque l'USJ ou TAMSS dispensaient des formations aux organisations de la société civile avec le concours de CRS, ces exercices servaient à la fois à créer des capacités chez les organisations dans une compétence spécifique et à accompagner les partenaires principaux de formation (en renforçant ainsi les compétences préalablement acquises).



Le renforcement des systèmes de tenue des registres et de gestion financière est primordial pour le bon fonctionnement de l'organisation. Photo prise par le personnel de CRS au Liban.

ACTIVITÉS

Le premier contact de CRS avec les partenaires principaux de formation et leur sélection a duré sept mois : entre juillet 2012 et janvier 2013. En février 2013 CRS a commencé à travailler étroitement avec TAMSS et l'Unité MENTOR de l'USJ. Ce travail s'est poursuivi jusqu'en décembre 2014 (soit 22 mois au total). En mai 2013, les deux partenaires principaux de formation ont commencé à s'associer avec des organisations naissantes de la société civile locale. TAMSS s'est associé avec 28 organisations et l'USJ avec 16. Les activités habituelles de renforcement des capacités se sont poursuivies jusqu'en juin 2014 (soit 13 mois au total).

Les partenaires principaux de formation ont été choisis en partie parce que leurs systèmes ainsi que leurs connaissances, compétences et attitudes étaient adéquats, mais les évaluations participatives (voir les pages 15 et 16) ont mis en évidence des domaines d'amélioration. Par exemple, la nécessité d'effectuer des changements dans la gestion financière, afin de recevoir du financement de la part du gouvernement des États-Unis. CRS a fourni des formations personnalisées et a travaillé avec l'USJ et TAMSS dans le but de combler les lacunes repérées lors des évaluations. À travers le mentorat continu et l'évaluation de mi-parcours, CRS et les deux partenaires principaux de formation ont également établi des moyens d'améliorer le plan de renforcement des capacités en créant ou en adaptant les formations (matériel ou séances) en fonction des nouveaux sujets, ou bien en consacrant plus ou moins de temps à certains sujets.

Le renforcement des capacités effectué avec le premier groupe d'organisations de la société civile a suivi un modèle similaire contenant des activités facilitées conjointement par l'USJ ou TAMSS (selon le pays). Lors du premier tour, CRS a soutenu plus activement les partenaires principaux de formation pendant les séances de tutorat et de formation des organisations de la société civile. Ainsi, l'institution a souvent mené les premières séances de tutorat et co-

facilité les formations. Cependant, dans les deux pays, au moment de la rédaction du présent document les partenaires principaux de formation prennent le relais du renforcement des capacités des organisations de la société civile du deuxième groupe. CRS reste impliqué, mais dans un rôle de support technique de plus en plus limité, afin de renforcer les expériences préalables d'apprentissage et de mentorat des partenaires principaux de formation.

DES PETITS SUBSIDES POUR FINANCER LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

À travers MENTOR, CRS soutient les partenaires principaux de formation dans leur tâche d'accorder aux organisations de la société civile de petits subsides pour des projets et d'en faire un suivi. Toutes les organisations de la société civile du premier groupe soutenues par MENTOR avaient accès à ces petits subsides qui ont servi à développer encore plus leurs capacités grâce à l'application de nouvelles compétences et connaissances (allant de l'élaboration de propositions jusqu'à la mise en œuvre et l'évaluation du projet) et à la création et l'encouragement des partenariats ou des réseaux avec d'autres acteurs intéressés.

Des subsides pour un montant de 5 000 dollars (par organisation) ont été accordés à de petits réseaux d'organisations de la société civile (sept organisations au Liban et douze en Tunisie).

Les candidats non retenus ont reçu un compte rendu détaillé contenant des suggestions pour leur prochaine candidature. MENTOR soutient les candidats retenus pendant toute l'année du cycle de vie du subside dans des domaines tels que la gestion organisationnelle et financière, le plaidoyer et le réseautage. CRS et les partenaires principaux de formation ont également fourni un renforcement des capacités spécifique au projet et/ou au secteur, le cas échéant (par exemple : la formation en matière de plaidoyer ou la formation de formateurs).

En général, les petits subsides sont conçus pour fournir un « laboratoire » dans lequel on peut mettre en pratique les capacités récemment acquises ou perfectionnées. Les petits subsides sont assez courants dans les activités de renforcement des capacités locales, ils ont une logique programmatique et sont très répandus parmi de nombreux donateurs (comme en témoigne la présence croissante des petits subsides dans les demandes d'application et de proposition en matière de renforcement des capacités). Toutefois, certains détracteurs argumentent que les organisations pourraient participer dans des activités de petits subsides juste pour avoir accès aux fonds, au lieu de le faire par engagement vis-à-vis du renforcement des capacités.¹¹ (L'engagement avec le processus est largement perçu comme une condition préalable pour un renforcement des capacités réussi).

Le programme de subsides de MENTOR était forcément petit, même pour les critères des organisations naissantes de la société civile, et deux groupes de discussion participants ont informé avoir été limités par la taille et le délai du financement. Cependant, comme condition à l'obtention des subsides, les organisations de la société civile étaient tenues de faire du réseautage entre elles. Cette collaboration, permettant de combiner du financement par subsides (ce qui a permis

¹¹ Extrait des enseignements tirés des rapports du projet Integrated Development for Empowering Approach (IDEA), financé et mis en œuvre par Caritas India (au niveau de la Conférence Épiscopale nationale).

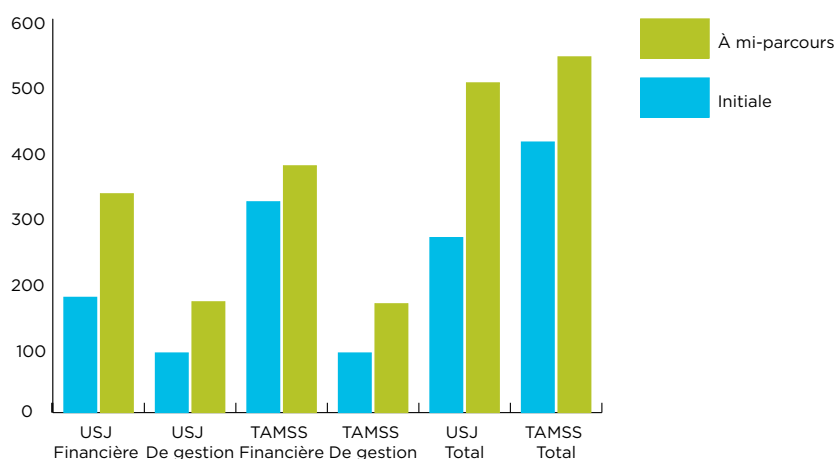
d'affecter un plus grand nombre de ressources à des fins communes), a été jugée positive et a pu s'avérer tout aussi importante (voire plus) que le financement supplémentaire. Bien qu'il n'y ait que peu ou pas de preuves concernant l'influence des petits subsides sur le renforcement des capacités (que ce soit chez MENTOR ou ailleurs), il est extrêmement difficile de mesurer ou d'isoler les contributions individuelles à la capacité améliorée. Les investigations à échelle réduite dans ce domaine, pour modestes qu'elles soient, s'avèreraient précieuses pour le secteur.

DES ACCOMPLISSEMENTS ET DES ENSEIGNEMENT TIRÉS

DES AMÉLIORATIONS DANS LA CAPACITÉ FINANCIÈRE ET DE GESTION

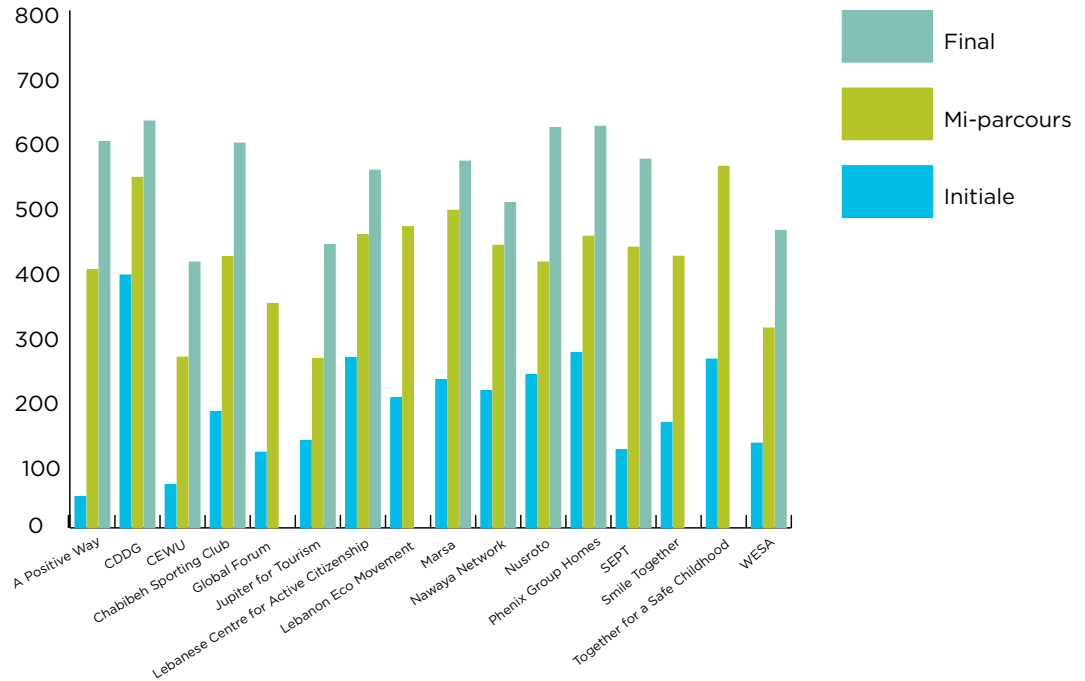
Entre l'évaluation initiale et celle de mi-parcours l'Unité MENTOR de l'USJ a quasiment doublé ses scores de capacité globale et le score total de TAMSS s'est accru de plus de 30 % (voir le Graphique 3). Ceci témoigne d'une croissance importante de la force de leurs systèmes organisationnels et des compétences du personnel. Le changement des scores chez TAMSS a été considérable, mais il n'était pas aussi remarquable que celui constaté chez l'USJ. Ceci est compatible avec une hypothèse éprouvée du projet CRS' 2010-2014 Jerusalem West Bank and Gaza Civil Participation Project (CPP) selon laquelle plus le score de la capacité initiale du partenaire est élevé, moins sa croissance sera remarquable au cours du projet.

Graphique 3 : Score de l'évaluation des capacités des partenaires principaux de formation

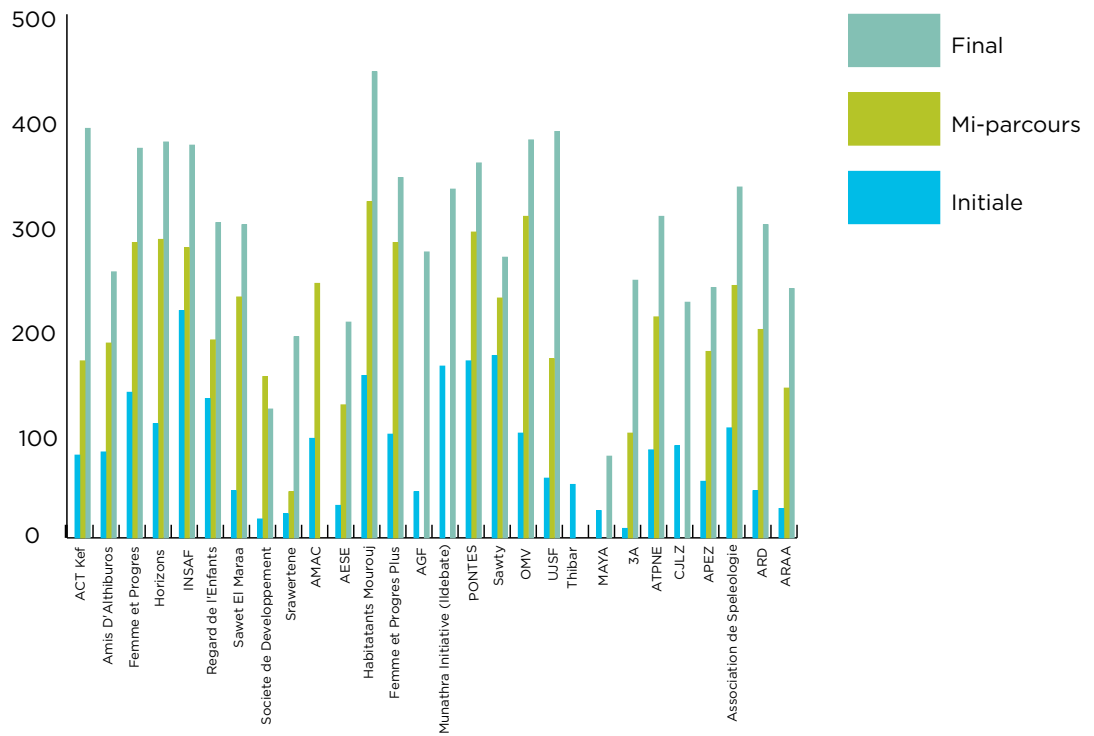


Les organisations de la société civile ont également constaté des améliorations par rapport à leur évaluation initiale ; plusieurs d'entre elles ont doublé leurs scores et d'autres les ont multiplié par 10 ou même par 25 (voir les Graphiques 4 et 5). Certaines organisations – mais pas toutes – ayant des scores de base élevés ont constaté une amélioration plus modeste que celles ayant des scores de base inférieurs. Comme indiqué auparavant, ces résultats sont compatibles avec d'autres expériences de CRS.

Graphique 4 : Scores de l'évaluation des capacités des organisations de la société civile libanaises, premier groupe



Graphique 5 : Scores de l'évaluation des capacités des organisations de la société civile tunisiennes, premier groupe



ÉLARGISSEMENT DE LA PORTÉE ET DE LA COUVERTURE

Outre les données standards recueillies lors des évaluations des capacités, dans la documentation de MENTOR on a constaté que plusieurs organisations de la société civile ont présenté plus de propositions après avoir participé au renforcement des capacités dispensé par ce projet (voir Graphique 3). D'un échantillon de 17 organisations de la société civile (neuf de la Tunisie et huit du Liban), 11 ont présenté plus de propositions pour recevoir du financement du Gouvernement des États-Unis¹² et 12 ont présenté plus de propositions à d'autres donateurs. Même si les chiffres sont faibles en termes absolus, la tendance est prometteuse.

De cet échantillon de 17 organisations, deux en Tunisie et trois au Liban ont également élargi leur couverture géographique. Il convient de noter que cet élargissement n'est pas forcément positif pour une organisation. Sans la dotation en personnel et les systèmes adéquats, la croissance peut compromettre la réussite de l'organisation. Le type de renforcement intégral des capacités dispensé par MENTOR travaille avec les organisations pour qu'elles développent à la fois des systèmes capables d'assimiler la croissance et la maturité pour distinguer quel type de croissance est utile à la vision et à la mission organisationnelles.

Tableau 3 : Organisations de la société civile ayant présenté plus de propositions après l'intervention de MENTOR

AUGMENTATION DU NOMBRE DE PROPOSITIONS PRÉSENTÉES	NOMBRE D'ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ		
	TUNISIE (N=9)	LIBAN (N=8)	TOTAL
Au Gouvernement des États-Unis	6	5	11
À d'autres donateurs	6	6	12
À la fois au Gouvernement des États-Unis et à d'autres donateurs	5	3	8

AMÉLIORATION DES SYSTÈMES ET DES PROCESSUS

Le personnel des partenaires principaux de formation et des organisations de la société civile attribuent à MENTOR les améliorations substantielles perçues dans les aspects techniques du travail des organisations de la société civile. Plusieurs représentants de ces organisations ont indiqué que maintenant ils enregistrent les activités de façon plus minutieuse et que leurs informations et données sont plus organisées et accessibles. Grâce à l'élaboration et l'utilisation de manuels le personnel des organisations de la société civile a appris à régler les relations internes de sorte qu'elles aillent au-delà des individus. Un membre d'un groupe de discussion de SEPT, une organisation de la société civile participante, a indiqué que « la tenue des dossiers et l'institutionnalisation des nouvelles procédures et méthodes aideront à maintenir l'ONG pour les dix prochaines années ».

Le personnel a maintenant des descriptions de poste, des rôles et des responsabilités bien établis, ce qui rend plus facile la division du travail et la prise de décisions. Dans certains cas, cette précision dans la description des rôles a aidé les organisations de la société civile à aborder leurs bénéficiaires d'une façon différente. Par exemple, une

¹² À cause de ses conditions rigoureuses, le financement du Gouvernement des États-Unis est largement utilisé comme un variable substitutive des systèmes organisationnels solides (notamment des systèmes financiers).



Policies and procedures help ensure that organizational changes remain even if staff and leadership change over time. Photo by CRS/Lebanon staff.

organisation de la société civile libanaise a indiqué que maintenant les jeunes participent directement dans certaines fonctions de l'organisation, ce qui bénéficie à la fois à l'organisation et aux personnes.

Les fonctionnaires des organisations de la société civile ont indiqué avoir amélioré considérablement leurs pratiques financières et de gestion, ce qui est compatible avec l'amélioration des scores constatée dans l'évaluation des capacités de ces organisations. Le personnel a souligné notamment l'amélioration des politiques, des procédures, de la comptabilité et de l'utilisation de logiciels. Un membre d'un groupe de discussion du Chabibeh Sporting Club, une organisation de la société civile participante du Liban, a indiqué: « Il est essentiel d'avoir un manuel de politiques, car il nous montre la manière de faire face aux situations et de gérer les affaires internes ».

Fathi Neji, agent de projet de TAMSS, a également attribué au projet MENTOR l'aide apportée à l'organisation pour créer et entretenir un système institutionnel progressif qui « ne dépend pas seulement du charisme d'une seule personne ». TAMSS a appris à faire fonctionner une organisation comme une communauté d'individus, plutôt que plusieurs individus séparément. Dans le cadre de cette expérience d'apprentissage, ils continuent de se interroger sur quels aspects ils peuvent améliorer et comment y aboutir. Plusieurs personnes interviewées chez TAMSS ont également indiqué que le renforcement des capacités s'est répandu dans l'ensemble de l'organisation, dans d'autres projets et même dans leurs vies personnelles. La gestionnaire de projet de TAMSS, Darine Hadj Hassine, a indiqué que son expérience avec MENTOR lui a fait améliorer son estime de soi et l'a aidé à se prouver et à prouver à sa communauté et à son pays qu'une femme pouvait faire un travail bon et professionnel. Elle a dit : « les défis m'ont changée ».

Les répondants ont également décrit une diversification du travail au sein de leurs organisations. Grâce à MENTOR ils font du réseautage avec d'autres ONG dans leur pays. Les membres du personnel ont mentionné qu'ils ont été initiés aux activités de plaidoyer et qu'ils font maintenant du lobby auprès des fonctionnaires du gouvernement local et au sein de leurs communautés. Les fonctionnaires des organisations de la société civile interviewés disent se sentir plus sûrs d'eux-mêmes, jouir d'une plus grande visibilité et avoir reçu des commentaires positifs de la part des membres de la communauté par rapport à leur croissance. Le projet MENTOR leur a aussi permis de devenir plus experts dans l'utilisation des réseaux sociaux, tels que Facebook, et des plateformes de production participative pour promouvoir leur mission et leur travail.

Sur le plan personnel, de nombreux collaborateurs ont indiqué que MENTOR les a aidés à devenir plus organisés. Ils disent avoir acquis une expérience professionnelle précieuse, tout en s'efforçant de grandir en tant que personnes et membres de la communauté.

L'IMPORTANCE DE L'OBSERVATION EN SITUATION DE TRAVAIL

Le personnel de l'Unité MENTOR de l'USJ s'empressait de dire que ce projet constituait le premier partenariat de l'Université avec une ONG internationale américaine. Ils ont indiqué qu'avant ce projet ils ne connaissaient pas la dynamique pratique de la communauté des ONG ni celle de la société civile en général. Plusieurs répondants ont indiqué que grâce à la formation, le tutorat et l'observation en situation de travail concernant différents sujets liés au renforcement des capacités —y compris des approches jusqu'alors inconnues en matière d'octroi et d'administration de subsides et de gestion de projets— ils se sentent plus à l'aise à travailler dans cet environnement.

Plusieurs employés de TAMSS ont remarqué que l'une des parties les plus importantes du projet MENTOR était l'observation en situation de travail (aussi bien lorsque le personnel de TAMSS observait ses homologues de CRS que lorsque les fonctionnaires des organisations naissantes de la société civile observaient le travail du personnel des finances de TAMSS). Les employés des partenaires principaux de formation interviewés ont décrit l'observation en situation de travail comme étant une activité efficace et avantageuse et ils ont affirmé que leur apprentissage et leur changement a été en grande partie motivé par l'exemple donné par CRS.

Sur la base de leur expérience avec CRS, les employés de TAMSS ont réfléchi sur le fait qu'il peut être plus important de trouver des solutions ensemble, en tant que partenaires, que de connaître toutes les réponses sur le plan technique. Les fonctionnaires de TAMSS ont déclaré qu'à partir du projet ils ont compris l'importance de trouver des solutions sur mesure. Actuellement, l'organisation TAMSS a adopté le même style de partenariat que CRS applique avec ses propres partenaires. La gestionnaire de programmes de TAMSS, Lylia Haddad,

« IL N'EST PAS IMPORTANT DE CONNAÎTRE TOUTES LES RÉPONSES SUR LE PLAN TECHNIQUE. IL EST IMPORTANT D'ÉCOUTER ET DE TROUVER UNE SOLUTION ENSEMBLE ».
—FATHI NEJI, AGENT DE PROJET, TAMSS

a déclaré : « Nous ne sommes pas ici pour donner des leçons. Nous ne savons pas plus que nos partenaires. Nous avons besoin les uns des autres et nous apprenons ensemble. Le mentorat consiste à partager l'expertise sans donner des leçons ».

Dans un groupe de discussion, une organisation de la société civile interviewée a confirmé (spontanément) ces dires et a signalé qu'elle n'a pas une « relation de donateur » avec TAMSS mais une « vraie relation ». Plusieurs représentants de différentes organisations de la société civile ont indiqué qu'ils se sentaient à l'aise au moment de poser des questions à TAMSS, sans crainte. « [TAMSS est] ici pour aider, même à la dernière minute », a dit le membre d'un groupe de discussion de l'International Institute of Debate, une organisation participante de la société civile tunisienne.

CONTRASTES ENTRE LES ÉVALUATIONS DES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE ET LES PERCEPTIONS DES BÉNÉFICIAIRES

Même si les données actuellement disponibles sont limitées, les groupes de discussion sur l'évaluation d'impact parmi les bénéficiaires du deuxième groupe d'organisations de la société civile en Tunisie (voir la page 37) ont livré un complément intéressant aux évaluations des capacités de base de ce groupe d'organisations. Conformément aux critères d'évaluation, les organisations de la société civile du deuxième groupe manquent en général d'une approche systématique en matière d'évaluation des besoins. Or, les bénéficiaires ont informé que les organisations prenaient souvent en compte leurs apports pour planifier leurs activités. Cela semble indiquer que les organisations de la société civile ont une approche informelle ou naissante en matière d'évaluation des besoins des bénéficiaires.

Le plaidoyer était également considéré comme un point faible de la majorité des organisations du deuxième groupe. Cependant, les conversations des groupes de discussion ont montré que les bénéficiaires perçoivent les organisations de la société civile comme leurs défenseurs. La plupart des répondants avaient bénéficié ou fait partie d'une ou de plusieurs campagnes ou activités de plaidoyer ou de sensibilisation menées par leurs respectives organisations de la société civile. Ceci laisse entendre que les organisations de la société civile ont une approche en plein essor —même si elle n'est pas encore systématique ou institutionnalisée— en matière de plaidoyer.

DES PARTENARIATS CONSTRUCTIFS ET DE BONNES RELATIONS ENTRE CRS ET LES PARTENAIRES PRINCIPAUX DE FORMATION

Les représentants de l'USJ et de TAMSS interviewés ont souligné que tout au long du processus de renforcement des capacités CRS s'est démarqué par sa modestie et son humilité. Le personnel a décrit CRS comme étant très respectueux envers eux, en tant que partenaires, et a signalé que CRS s'est assuré qu'il n'y ait pas de « questions stupides » et que le travail et les progrès quotidiens des partenaires soient reconnus. Les partenaires ont décrit l'importance d'avoir été respectés et acceptés par CRS comme ils sont, en ce qui concerne leur capacité. Et ce qui est peut-être plus important encore, les partenaires ont déclaré qu'ils estimaient que CRS croyait fermement en eux, ce qui renforçait la confiance de leur personnel.

CRS a touché les partenaires en étant ouverts, disponibles et flexibles. Le Dr. Hilda Bayramia, membre du corps enseignant de l'USJ et gestionnaire du projet MENTOR, a mis l'accent sur le fait que le personnel de CRS était « toujours serviable et présent » ; et les employés de TAMSS ont mentionné plusieurs changements simples et petits (tels que l'ajustement des heures de réunion pour s'adapter à l'horaire du partenaire) que CRS était prêt à faire pour répondre à leurs besoins. De la même façon qu'il n'y avait pas de « questions stupides » que le partenaire pouvait poser, les fonctionnaires de CRS se sentaient à l'aise d'être honnêtes lorsqu'ils ignoraient quelque chose.

D'après les partenaires, il était plus important d'écouter et de trouver des solutions ensemble, que de connaître toutes les réponses techniques. Le personnel de CRS était ouvert à recevoir des commentaires et des suggestions mais aussi prêt à apprendre des partenaires principaux de formation, ce qui permettait de garder un esprit de réciprocité et de collaboration au sein du partenariat.

Tout en reconnaissant que CRS était le responsable de gérer les subsides de MENTOR et de faire la liaison avec les donateurs, le personnel des partenaires principaux de formation a fait la distinction sur le fait que leur relation avec CRS n'était pas une relation « typique » entre principal et subordonnée ou bien entre donateur et bénéficiaire. La relation n'était pas axée autour de l'argent ou tout simplement du financement. Au contraire, les employés des partenaires ont dit qu'ils avaient vraiment l'impression de faire partie de la même équipe que CRS. Les partenaires voulaient émuler les qualités qu'ils percevaient chez les fonctionnaires de CRS, telles que l'amour authentique pour leur travail et leur désir d'aider les autres.

DES PARTENARIATS CONSTRUCTIFS ET DE BONNES RELATIONS ENTRE LES PARTENAIRES PRINCIPAUX DE FORMATION ET LES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

Dans leurs relations avec les partenaires principaux de formation (l'USJ et TAMSS) les organisations de la société civile partenaires au Liban et en Tunisie ont apprécié les mêmes caractéristiques que ceux-ci ont appréciées dans leurs relations avec CRS. Le personnel des ONG naissantes a mis en exergue l'adaptation du contenu de formation ainsi que la personnalisation du programme MENTOR en fonction de leurs besoins spécifiques. Les fonctionnaires des organisations de la société civile ont indiqué que les partenaires principaux de formation étaient facilement joignables et coopératifs, « même à la dernière minute ». Tout comme CRS, ils ont instauré un environnement ouvert qui encourageait la confiance et la liberté de poser des questions.

Les fonctionnaires des partenaires ont expliqué que les partenaires principaux de formation les ont mis en relation avec de nouvelles sources de financement et qu'ils les ont également aidés à établir des réseaux avec d'autres organisations. Selon les partenaires, cette mise en réseau a amélioré la relation des organisations de la société civile dans chaque pays et a également aidé leurs propres organisations à

perfectionner des compétences précieuses, telles que le règlement des conflits et la communication. Divers fonctionnaires des ONG ont aussi fait des remarques sur la dynamique authentique du partenariat avec les partenaires principaux de formation, allant au-delà des aspects pécuniaires ou des produits du projet qui semblent symboliser une relation de donateurs plus typique.

CRS ET L'USJ : DES PARTENAIRES UNIQUES

Créée en 1943, CRS est une extension de la Conférence des évêques catholiques des États-Unis et comprend 5 000 fonctionnaires dans près de 100 pays. Les jésuites ont créé l'USJ au Liban en 1875 et l'université compte plus de 1 800 membres du corps enseignant et 11 000 étudiants. Les deux organisations font partie de la structure mondiale de l'Église catholique et sont très respectées dans leur domaine d'expertise. Même si CRS et l'USJ partagent une profonde identité catholique, leurs domaines de compétence —ONG/monde du développement et le milieu académique, respectivement— peuvent être radicalement différents.

L'excellente réputation de l'USJ dans la région est difficile à surestimer ; rien que son enseigne attire l'attention et apporte du sérieux à tout projet auquel elle est associée. Les compétences approfondies et la capacité pédagogique de l'USJ ont encore renforcé la valeur réelle et perçue du renforcement des capacités dispensé aux organisations de la société civile par MENTOR.

La grande expérience de CRS dans le travail avec la société civile et l'excellence pédagogique de l'USJ étaient des aspects très complémentaires, ce qui a apporté une compréhension opérationnelle aux études académiques. Ces différences entre l'expérience de CRS en matière de mise en œuvre et l'érudition de l'USJ étaient parfois difficiles à gérer pour les deux parties, mais elles ont mené à un produit final de haute qualité et semblent influencer les organisations de la société civile par effet de cascade.



Des enfants participant à des activités de plantation pendant un événement parrainé par Save Energy Plant Trees (SEPT), une organisation de la société civile au Liban. Photo prise par le personnel de SEPT.

DEUX INSTITUTIONS MATURES ET PRESTIGIEUSES

Les principes de partenariat de CRS sont la base des bonnes relations que l'institution s'efforce d'établir avec toute organisation avec laquelle elle travaille, que cette institution joue le rôle d'apprenant dans le cadre du renforcement des capacités ou qu'elle soit un partenaire important du consortium. L'USJ était un partenaire exceptionnel pour CRS, en ce qui concerne son histoire extrêmement longue et sa profonde influence dans la région (CRS s'associe à des organisations de toutes les tailles et âges, mais du point de vue historique la plupart d'entre elles tendent à être plus petites et moins bien établies que l'USJ). Cette différence a parfois obligé CRS à ajuster ses tactiques. Par exemple, au lieu d'encourager un partenaire petit et jeune à développer ses systèmes financiers pour absorber du financement supplémentaire ou pour renforcer sa reddition de comptes, CRS devait convaincre un partenaire grand et bien établi d'adapter ses systèmes financiers en vigueur (qui satisfaisaient complètement leurs besoins) pour pouvoir répondre aux exigences de vérification d'un donateur du Gouvernement des États-Unis (conditions qui, par ailleurs, ont frappé certains chez l'USJ, qui les considéraient trop exigeantes et pointilleuses). En même temps, l'USJ devait décider s'il valait la peine de modifier leurs systèmes, leurs politiques et leurs procédures en vigueur pour s'adapter aux règlements du Gouvernement des États-Unis.

Principes de partenariat de CRS

- Une vision commune visant à répondre aux besoins immédiats de la population et aux causes sous-jacentes de la souffrance et de l'injustice.
- Prendre des décisions à un niveau aussi proche que possible de la population concernée par ces décisions.
- Œuvrer pour assurer la réciprocité, tout en reconnaissant et en appréciant que chacun apporte ses propres compétences, ressources, connaissances et capacités au partenariat dans un esprit d'autonomie.
- Promouvoir des partenariats équitables par une démarche qui vise à définir mutuellement les droits et les responsabilités.
- Respecter les différences et s'engager à s'écouter et à apprendre de l'autre.
- Encourager la transparence.
- Collaborer avec la société civile dans le but d'aider à transformer les systèmes et les structures injustes.
- S'engager dans un processus de développement organisationnel à long terme.
- Repérer, comprendre et renforcer les capacités de la communauté, car elles sont la principale source de solutions aux problèmes locaux.
- Promouvoir la durabilité, en renforçant les capacités des partenaires pour repérer les vulnérabilités et tirer profit de leurs points forts.

Les personnes interviewées à l'USJ ont fait des réflexions positives à propos de la nouveauté du partenariat, notamment parmi les organisations ou les secteurs ayant des visions du monde différentes : « L'apprentissage a été dans les deux sens », a dit Nora Dacchade, gestionnaire de projets déléguée chez l'Unité MENTOR de l'USJ. Ces points de vue ne s'harmonisaient pas toujours de façon naturelle, ce qui a donné lieu à une espèce de fusion entre l'approche pragmatique et axée sur la performance appliquée par CRS et la base solide d'expertise technique de l'USJ et sa compréhension profonde et nuancée de la société libanaise. Les personnes interviewées ont également remarqué que l'Unité MENTOR —une entité actuellement logée dans deux écoles de la prestigieuse institution académique— pouvait avancer vers un modèle d'affaires plus flexible, tout en profitant de sa perspective et sa rigueur académiques pour connecter plus efficacement avec les institutions de la société civile libanaise et leur donner plus d'autonomisation.

CONCLUSION

LE PROJET MENTOR

Le projet MENTOR, mis en œuvre par les partenaires CRS, l'Unité MENTOR de l'USJ (au Liban) et TAMSS (en Tunisie), soutient le développement de sociétés solides et réceptives au Liban et en Tunisie à travers le renforcement des capacités des organisations participantes de la société civile, afin qu'elles puissent mieux remplir leurs missions, et au moyen du renforcement des capacités des partenaires principaux de formation, pour que ceux-ci puissent servir comme ressources en la matière à la société civile lorsque le financement du projet aura terminé. Ces activités de renforcement des capacités contribuent également à établir et à promouvoir des réseaux et des liens entre les organisations travaillant dans des domaines similaires, afin de maximiser leur impact.

MENTOR a été lancé en novembre 2012 avec des activités de renforcement des capacités visant à la fois les partenaires principaux de formation et le premier groupe d'organisations de la société civile (dans chaque pays) ; ce projet a engagé le dialogue avec un deuxième groupe d'organisations de la société civile en Tunisie en juin 2014 et avec l'USJ en septembre 2014. Le travail continuera jusqu'en mars 2016 sans frais supplémentaires.

LA THÉORIE DU CHANGEMENT PROPOSÉE PAR CRS

Dans le but de chercher une évaluation plus approfondie et plus élaborée que celles incorporées dans le projet MENTOR, le bureau régional de CRS au Moyen-Orient a demandé à l'Unité de partenariat et de renforcement des capacités de CRS du soutien technique et financier afin de procéder à un exercice d'apprentissage structuré autour des approches de MENTOR. Le document final cherche à approfondir l'apprentissage sur le renforcement des capacités et à profiter de ces connaissances pour programmer la croissance et l'expansion. L'enquête a également servi de mesure de référence de l'impact de MENTOR sur les communautés, via les organisations participantes de la société civile. La discussion et les conclusions préliminaires de ce document ont été façonnées par les données et les analyses disponibles jusqu'en mai 2015.

ÉLARGIR LES ÉVALUATIONS DE L'IMPACT DE MENTOR

Dans le but de chercher une évaluation plus approfondie et plus élaborée que celles incorporées dans le projet MENTOR, le bureau régional de CRS au Moyen-Orient a demandé à l'Unité de partenariat et de renforcement des capacités de CRS du soutien technique et financier afin de procéder à un exercice d'apprentissage structuré autour des approches de MENTOR. Le document final cherche à approfondir l'apprentissage sur le renforcement des capacités et de profiter de ces connaissances pour programmer la croissance et l'expansion. L'enquête a également servi de mesure de référence de l'impact de MENTOR sur les communautés, via les organisations participantes de la société civile. La discussion et les conclusions préliminaires de ce document ont été façonnées par les données et les analyses disponibles jusqu'en mai 2015¹³.

PREMIÈRE QUESTION D'APPRENTISSAGE

Dans quelle mesure le modèle de renforcement des capacités utilisé dans le projet MENTOR est-il efficace (en ce qui concerne la promotion du changement) et efficient (quant à la relation favorable entre coûts et rentabilité) ?

La capacité du projet mentor d'influencer les changements de capacité au fil du temps est au cœur même de l'efficacité du projet. Les analyses de données disponibles en mai 2015 montrent des améliorations généralisées des capacités, tant chez les partenaires principaux de formation que chez les organisations de la société civile (tel que mesuré par les évaluations organisationnelles participatives).

- Les améliorations de la capacité financière et de gestion variant d'environ 15 % à 85 %.
- L'Unité MENTOR de l'USJ a quasiment doublé ses scores concernant la capacité globale et le score total de TAMSS s'est accru de plus de 30 %.
- Les 46 organisations de la société civile du premier groupe ont amélioré considérablement leurs fonctions institutionnelles clés et même les organisations présentant des changements comparativement plus modestes ont amélioré leurs scores de 30 % à 50 %.¹⁴

Fait intéressant, le personnel des partenaires principaux de formation et des organisations de la société civile attribuent à MENTOR les améliorations substantielles perçues dans les aspects techniques du travail des organisations de la société civile. Notamment, l'approche en cascade du projet grâce à laquelle les partenaires principaux de formation ont institutionnalisé le renforcement des capacités et dont ils ont partagé les connaissances et l'expérience avec les organisations naissantes de la société civile qu'ils soutiennent.

Plusieurs organisations de la société civile ont indiqué qu'actuellement elles enregistrent les activités de façon plus minutieuse et que leurs

¹³ Une évaluation de suivi de mi-parcours est prévue pour décembre 2015. Ces données n'étaient pas définitives lors de la rédaction du présent document.

¹⁴ Ces résultats correspondent aux observations faites par le projet 2010-2014 Jerusalem West Bank and Gaza Civic Participation Project (CPP) de CRS, selon lesquelles le changement entre les évaluations initiales et finales tend à être plus petit lorsque les données de base sont relativement élevées.

informations et leurs données sont plus organisées et accessibles. Grâce à l'élaboration et l'utilisation de manuels le personnel des organisations de la société civile a appris à réglementer les relations internes de sorte qu'elles aillent au-delà des individus.

Les fonctionnaires des organisations de la société civile ont indiqué avoir amélioré considérablement leurs pratiques financières et de gestion, ce qui est compatible avec l'amélioration des scores constatée dans l'évaluation des capacités de ces organisations. Le personnel a souligné l'amélioration notamment de l'utilisation de logiciels, des politiques, des procédures et de la comptabilité.

Les activités clés de MENTOR semblent être essentielles pour l'efficacité et l'efficacités globales du projet.

- Grâce à l'adaptation et à la personnalisation des ressources de renforcement des capacités repérées au cours de l'exercice de planification ainsi qu'à l'élaboration d'un cadre pédagogique de base, le projet a pu commencer rapidement les activités de renforcement des capacités et travailler plus efficacement au cours du projet, sans forcer les participants à appliquer une approche universelle.
- Étant donné que de nombreuses organisations participantes manquaient de compétences ou de systèmes financiers solides, les interventions de MENTOR visant à fournir des logiciels financiers et une formation en la matière sont importantes pour les organisations de la société civile.

DEUXIÈME QUESTION D'APPRENTISSAGE

Les investissements de MENTOR dans le renforcement des capacités sont-ils durables et/ou évolutifs, notamment en ce qui concerne le transfert en cascade des améliorations en matière de capacités de CRS aux partenaires principaux de formation et de ceux-ci aux organisations de la société civile ?

Par définition, pendant quelque temps il sera impossible de mesurer la durabilité définitive des améliorations en matière de renforcement des capacités acquises dans le cadre du projet MENTOR. Cependant, les données préliminaires recueillies laissent entendre que les participants de MENTOR ont développé ou sont en train de développer quelques qualités liées à un effet à long terme.

- Les relations solides avec les partenaires principaux de formation et leur engagement précoce dans le projet MENTOR ont aidé à approfondir chez l'USJ et TAMSS l'appropriation vis-à-vis des activités de renforcement des capacités du projet.
- De même, l'engagement organisationnel des organisations participantes de la société civile été utile pour assurer que chaque participant du renforcement des capacités soit pleinement engagé dans le processus.
- L'institutionnalisation de nouveaux systèmes et compétences déclarée (à la fois par les partenaires principaux de formation et par les organisations de la société civile) aidera à assurer que la capacité améliorée résiste à la rotation du personnel ou à d'autres changements organisationnels courants.



Facilitation d'une séance avec le Mouvement écologique libanais, une organisation de la société civile qui s'occupe de l'environnement. Photo prise par le Mouvement écologique libanais.

Certaines approches semblaient être particulièrement importantes pour assurer l'appropriation, l'engagement et l'institutionnalisation du renforcement des capacités dispensé par MENTOR.

- La participation dès le début du projet des partenaires principaux de formation et leur forte implication dans la plupart des aspects de la mise en œuvre de MENTOR ;
- Le processus de présentation des candidatures obligatoire pour les organisations de la société civile cherchant à participer dans le projet MENTOR ; et
- L'observation et l'accompagnement solides entre le personnel des partenaires principaux de formation et leurs homologues de CRS, et entre le personnel des partenaires et les membres des organisations participantes de la société civile.

Les personnes interviewées chez CRS, les partenaires principaux de formation et les organisations de la société civile ont proposé quelques facteurs à plus long terme pouvant également affecter la durabilité :

- Des employés à temps plein et des possibilités de financement dans l'avenir (en incluant des pratiques plus solides et dynamiques de développement des affaires) contribueraient à améliorer la durabilité des deux partenaires principaux de formation.
- L'Unité MENTOR de l'USJ —actuellement supervisée par deux écoles de l'université— pourrait bénéficier d'une gestion plus rationalisée.
- Un renforcement des capacités supplémentaire dans les domaines non administratifs (par exemple, les services sociaux et la communication) pourrait bénéficier davantage aux organisations participantes de la société civile.

- Au fur et à mesure que les organisations naissantes de la société civile se développent, elles pourraient apporter leur soutien à d'autres organisations homologues et/ou établir des réseaux d'organisations de la société civile complémentaire.¹⁵

TROISIÈME QUESTION D'APPRENTISSAGE

Quelles connaissances, compétences et attitudes faut-il avoir pour faciliter efficacement le travail de renforcement des capacités ?

Les partenaires principaux de formation et les organisations de la société civile interviewés ont manifesté leur reconnaissance à l'égard des ressources et des connaissances techniques (telles que le matériel de formation de haute qualité ou les manuels de politiques susceptibles d'adaptation). Cependant, ce sont les relations entre CRS, l'USJ et TAMSS et les organisations de la société civile, ainsi que leurs attitudes respectives, les aspects les plus cités comme étant des conditions préalables pour un renforcement des capacités fructueux.

Tout en reconnaissant que CRS était le responsable de gérer les subsides de MENTOR et de faire la liaison avec les donateurs, les représentants interviewés de l'USJ et de TAMSS ont mis l'accent sur la modestie et l'humilité de CRS. Les personnes interviewées ont décrit une culture visant à assurer qu'il n'y avait pas de « questions stupides » et que le travail et les progrès quotidiens des partenaires étaient reconnus. Le personnel de CRS était ouvert à recevoir des commentaires et des suggestions et prêt à apprendre des partenaires principaux de formation, ce qui permettait de garder un esprit de réciprocité et de collaboration au sein du partenariat.

Les organisations de la société civile ont fourni des réflexions similaires à l'égard des attitudes des partenaires principaux de formation. D'après les partenaires, il était plus important d'écouter et de trouver des solutions ensemble que de connaître toutes les réponses techniques. Les fonctionnaires des organisations de la société civile ont indiqué que les partenaires principaux de formation étaient facilement joignables et coopératifs, « même à la dernière minute ». Tout comme CRS, ils ont instauré un environnement ouvert qui encourageait la confiance et la liberté de poser des questions.

QUATRIÈME QUESTION D'APPRENTISSAGE

Qu'est-ce qui est unique (si tel est le cas) dans un partenariat entre une institution académique catholique et une organisation non gouvernementale catholique qui travaille dans le développement international ?

Créée en 1943, CRS est une extension de la Conférence des évêques catholiques des États-Unis et comprend 5 000 fonctionnaires dans près de 100 pays. Les jésuites ont créé l'USJ au Liban en 1875 et l'université compte plus de 1 800 membres du corps enseignant et 11 000 étudiants. Les deux organisations font partie de la structure mondiale de l'Église catholique et sont très respectées dans leur domaine d'expertise. Même si CRS et l'USJ partagent une profonde identité catholique, leurs domaines de compétence —ONG/monde du développement et le milieu académique, respectivement— peuvent être radicalement différents.

¹⁵ Il s'agit d'orientations possibles pour une organisation de la société civile, pas d'une évolution organisationnelle établie.

Bien que s'associer avec une université établie ait présenté des défis uniques, en général cette expérience s'est avérée avantageuse pour les deux parties. Par exemple, CRS est souvent amené à encourager une organisation partenaire jeune à développer ses systèmes financiers pour recevoir du financement ou renforcer leur reddition des comptes, mais cette approche n'est pas appropriée pour une institution aussi complexe et bien établie que l'USJ. En revanche, CRS et l'USJ ont reconnu que, même si les systèmes financiers en vigueur répondaient aux besoins de l'Université, ils n'étaient pas conformes aux exigences rigoureuses du Gouvernement des États-Unis pour les subsides de MENTOR et qu'il fallait donc faire quelques modifications. Cependant, la grande expérience de CRS dans le travail avec la société civile et l'excellence pédagogique de l'USJ étaient des aspects très complémentaires, ce qui a apporté une compréhension opérationnelle aux études académiques, et les équipes de CRS et de l'USJ ont travaillé étroitement pour garantir un système financier répondant aux besoins de toutes les parties, afin de ne pas compromettre la bonne relation de travail.

Les personnes interviewées à CRS et à l'USJ ont également fait des réflexions positives à propos de la nouveauté du partenariat et ont indiqué que même si les points de vue ne s'harmonisaient pas toujours de façon naturelle, les différences ont donné lieu à une espèce de fusion entre l'approche pragmatique et axée sur la performance appliquée par CRS et la base solide d'expertise technique de l'USJ et sa compréhension profonde et nuancée de la société libanaise.

- Les personnes interviewées ont remarqué que l'Unité MENTOR pouvait avancer vers un modèle d'affaires plus flexible, tout en profitant de sa perspective et sa rigueur académiques pour connecter plus efficacement avec les institutions de la société civile libanaise et leur donner plus d'autonomisation.
- La perspective de CRS en tant qu'ONG et son travail avec ce type d'organisations ont aidé l'USJ à mieux comprendre les réalités que rencontrent sur le terrain les organisations naissantes de la société civile qu'ils soutiennent.
- L'accent que l'USJ met sur la théorie et la pédagogie a permis de donner un équilibre à l'approche des ONG axée sur les donateurs.

ANNEXE 1 : DÉTAILS SUR LA MÉTHODOLOGIE

Les détails suivants concernant la méthodologie sont tirés du cadre de travail des examinateurs entre décembre 2014 et janvier 2015.

PREMIÈRE QUESTION D'APPRENTISSAGE

Dans quelle mesure le modèle de renforcement des capacités utilisé dans le projet MENTOR est-il *efficace* (en ce qui concerne la promotion du changement) et *efficient* (quant à la relation favorable entre coûts et rentabilité) ?

INDICATEURS SUBSTITUTIFS OU PROPOSÉS	DOCUMENT(S) DE RÉFÉRENCE	QUESTIONS D'ORIENTATION POUR LE DÉBAT	PRODUITS POTENTIELS
Étapes importantes du projet	Conception du projet Rapports trimestriels Conversation approfondie avec le personnel de CRS (c'est-à-dire, Ramzi Hage, Yousra Taleb et Ziad Mounayer)	Quelles sont les étapes les plus importantes dans ce projet ? Y a-t-il eu des événements imprévus qui aient été significatifs pour la mise en œuvre de ce projet ? Quels ont été les obstacles imprévus ? Comment les avez-vous surmontés ?	Chronologie annotée des événements (infographie) Entretien enregistré sur vidéo/audio
Principales activités/ initiatives de renforcement des capacités déterminant l'approche	Conception du projet Rapports trimestriels Conversation approfondie avec le personnel de CRS (c'est-à-dire, Ramzi Hage, Yousra Taleb et Ziad Mounayer)		Description détaillée des principales initiatives en matière de renforcement des capacités Entretien(s) enregistré(s) sur vidéo Éléments clés concernant les différences dans la manière dont les deux institutions ont abordé l'initiative de renforcement des capacités
Frais engagés/ investissements pour le renforcement des capacités	Données financières concernant la mise en œuvre du projet		Un compte rendu détaillé des dépenses encourues pour chaque initiative exécutée de renforcement des capacités
Indicateurs de croissance institutionnelle des deux partenaires principaux et du premier groupe d'organisations naissantes de la société civile	Il va de soi qu'il faut élaborer une liste définitive d'indicateurs avec les parties prenantes concernées. Les données existantes seront utilisées dans les indicateurs illustratifs suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Augmentation du financement diversifié ; • Augmentation des programmes diversifiés ; • Systèmes financiers plus solides ; • Niveaux de rétention plus élevés et augmentation dans la diversité du personnel ; Les données qui n'existent pas seront générées à partir des conversations avec les deux partenaires.		Une liste d'indicateurs du changement institutionnel, étayée par des preuves, sera élaborée afin de fournir des preuves sur les répercussions des initiatives de renforcement des capacités exécutées.
Réduction des coûts/ rendements obtenus du fait d'avoir un bureau dans un endroit et deux pays chargés de la sensibilisation	Il faut repérer des Indicateurs pour mesurer ces rendements avec la collaboration des parties prenantes impliquées.		

DEUXIÈME QUESTION D'APPRENTISSAGE

Les investissements de MENTOR dans le renforcement des capacités sont-ils durables et/ou évolutifs, notamment en ce qui concerne le transfert en cascade des améliorations en matière de capacités de CRS aux partenaires principaux de formation et de ceux-ci aux organisations de la société civile ?

INDICATEURS PROPOSÉS	DOCUMENT(S) DE RÉFÉRENCE	QUESTIONS D'ORIENTATION POUR LE DÉBAT	PRODUITS POTENTIELS
Effet d'entraînement des capacités des partenaires principaux vers les organisations naissantes de la société civile travaillant avec eux.	<p>Certains de ces indicateurs peuvent déjà être repérés dans l'étape de conception du projet. Si c'est le cas, on peut utiliser les informations sur ces indicateurs.</p> <p>S'il n'y a pas d'indicateurs sur ce domaine de changement, de nouveaux indicateurs seront générés à partir des conversations avec les programmes-pays et les partenaires.</p> <p>Conversations approfondies avec les parties prenantes concernées.</p>		Entretien(s) enregistré(s) sur vidéo
Données préliminaires sur les changements dans la vie des bénéficiaires (c'est-à-dire, CRS les deux partenaires principaux leurs propres partenaires les bénéficiaires)	Données de base sur les changements dans la vie des bénéficiaires.		

TROISIÈME QUESTION D'APPRENTISSAGE

Quelles connaissances, compétences et attitudes faut-il avoir pour faciliter efficacement le travail de renforcement des capacités ?

INDICATEURS PROPOSÉS	DOCUMENT(S) DE RÉFÉRENCE	QUESTIONS D'ORIENTATION POUR LE DÉBAT	PRODUITS POTENTIELS
Connaissances, compétences et attitudes en rapport avec le renforcement des capacités	Conversations approfondies avec le personnel de CRS et des partenaires sur quelles connaissances, compétences et attitudes (comme indiqué dans le cadre d'apprentissage de l'Institut pour le renforcement des capacités) ont permis de faire une différence positive dans la mise en œuvre de ce projet.	<p>Quelles connaissances, compétences et attitudes du personnel de CRS ont fait la plus grande différence dans la croissance institutionnelle de votre organisation ? [Question d'orientation pour les partenaires principaux de formation]</p> <p>Quelles sont les connaissances, les compétences et les attitudes qui vous ont été les plus utiles dans votre travail de renforcement des capacités avec les organisations naissantes de la société civile ? [Question d'orientation pour les partenaires principaux de formation]</p> <p>Quelles connaissances, compétences et attitudes du personnel des partenaires principaux de formation ont fait la plus grande différence dans la croissance institutionnelle de votre organisation?</p>	Entretien(s) avec des représentants de CRS, des partenaires principaux de formation et des organisations de la société civile sélectionnées enregistré(s) sur vidéo
	Enregistrer des récits qualitatifs (entretiens en profondeur) sur certaines des erreurs et des échecs de ce projet (CRS avec les partenaires principaux et ceux-ci avec leurs organisations de la société civile) et comment elles ont été surmontées, le cas échéant.	<p>Pouvez-vous penser à un moment de difficulté/échec dans la relation de renforcement des capacités avec CRS ou le partenaire principal de formation ?</p> <p>À votre avis, qu'est-ce qui est à l'origine de cet échec ?</p> <p>A-t-il été surmonté ? Si oui, comment ? Qu'est-ce que vous avez appris de cette expérience ?</p>	

QUATRIÈME QUESTION D'APPRENTISSAGE

Qu'est-ce qui est unique (si tel est le cas) dans un partenariat entre une institution académique catholique et une organisation non gouvernementale catholique qui travaille dans le développement international ?

INDICATEURS PROPOSÉS	DOCUMENT(S) DE RÉFÉRENCE	QUESTIONS D'ORIENTATION POUR LE DÉBAT	PRODUITS POTENTIELS
Deux types différents d'institutions locales (par exemple, université; consortium ; ONG nationale)	Conversation approfondie avec le personnel de CRS (c'est-à-dire, Ramzi Hage, Yousra Taleb et Ziad Mounayer)	<p>De quelle manière ont été présentées différemment dans le programme les diverses caractéristiques institutionnelles ?</p> <p>Comment les différentes institutions pourraient-elles avoir des besoins différents en matière de renforcement des capacités ?</p> <p>Le type d'institution exerce-t-il une influence sur l'efficacité du modèle? Si tel est le cas, de quelle manière ?</p> <p>En ce qui concerne l'efficacité, est-il préférable de s'associer à une université ou bien à d'autres types de partenaires ?</p>	<p>Entretien(s) enregistré(s) sur vidéo</p> <p>Il est à noter que ce domaine d'étude abordera une partie de l'intérêt de la fondation GHR de comprendre la collaboration ou le partenariat entre une université catholique et une ONG catholique.</p>
	Enregistrer des récits qualitatifs (entretiens en profondeur) sur certaines des erreurs et des échecs de ce projet (CRS avec les partenaires principaux et ceux-ci avec leurs organisations de la société civile) et comment ils ont été surmontés, le cas échéant.	<p>Pouvez-vous penser à un moment de difficulté/échec dans la relation de renforcement des capacités avec CRS ou avec le partenaire principal de formation ?</p> <p>À votre avis, qu'est-ce qui est à l'origine de cet échec ?</p> <p>A-t-il été surmonté ? Si oui, comment ? Qu'est-ce que vous avez appris de cette expérience ?</p>	

ANNEXE 2 : PERSONNES INTERVIEWÉES

CRS

- Ramzi Hage, gestionnaire de programme
- Yousra Taleb, agent de programme
- Ziad Mounayer, agent financier

L'Unité MENTOR de l'USJ (partenaire principal de formation)

- Dr. Hilda Bayramian, membre du corps enseignant et gestionnaire de projet
- Dr. Tony Gibeily, doyen de l'École d'affaires
- Maryse Tannous Jomaa, doyenne de l'École des services sociaux
- Nora Dacchade, gestionnaire de projets déléguée
- Imad Achkar, agent financier de l'Unité MENTOR de l'USJ
- Syla Abadjian, officier de programme de l'Unité MENTOR de l'USJ
- Mr. Zaher Roustom, agent administratif de l'Unité MENTOR de l'USJ

Organisations naissantes de la société civile au Liban

- CDDG-Dbayeh (partenaire bénéficiaire)
- Pierre El Haddad, President of the board, président du conseil d'administration de SEPT
- Chabiebeh Sporting Club (groupe de discussion)
- Phenix Group Homes (groupe de discussion)
- International Institute of Debate (groupe de discussion)
- Global Forum for Religious and Humanity (groupe de discussion)

TAMSS (partenaire principal de formation)

- Wassila Jedidi, agent financier et comptable
- Fathi Neji, agent de projet
- Darine Hadj Hassine, gestionnaire du projet MENTOR
- Chema Gargouri, fondatrice et présidente
- Lylia Haddad, directrice de programmes

Organisations naissantes de la société civile en Tunisie

- AHK, El Kef (groupe de discussion)
- Femmes et Progres, El Kef (groupe de discussion)
- Association Speleologie et d'escalade Zaghouane (groupe de discussion)
- Association des Diabetiques de Zaghouan (groupe de discussion)

ANNEXE 3 : BIBLIOGRAPHIE

Thania Paffenholz (mai 2013): International peacebuilding goes local: Analyzing Lederach's conflict transformation theory and its ambivalent encounter with 20 years of practice. *Peacebuilding*. DOI:10.1080/21647259.2013.783257.

Thania Paffenholz (janvier 2014): Civil society and peace negotiations: Beyond the inclusion-exclusion dichotomy. *Negotiation Journal*. Président et membres de l'Université de Harvard.

Aaron Chassy. "Civil Society and Development Effectiveness in Africa," in Ndulo, Muna, and Nicolas van de Walle (eds.). 2014. *Problems, Promises, and Paradoxes of Aid: Africa's Experience*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing/Institut pour le Développement de l'Afrique

Les forums de haut niveau sur l'efficacité de l'aide. <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/thehighlevelforaonaideeffectivenessahistory.htm>
<http://usaidlearninglab.org/library/webinar-measurement-capacity-development>, par David Jacobstein

<http://www.developmentiscapacity.org/> dirigé par Thomas Ditcher

CIA World Fact Book, Tunisia. <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/ts.html>. Consulté le 1er mai 2015.

"Tunisia becomes breeding ground for Islamic State fighters." The Guardian. Le 13 octobre 2014. <http://www.theguardian.com/world/2014/oct/13/tunisia-breeding-ground-islamic-state-fighters>. Consulté le 1er mai 2015.

"New Freedoms in Tunisia Drive Support for ISIS." The New York Times. Le 21 octobre 2014. http://mobile.nytimes.com/2014/10/22/world/africa/new-freedoms-in-tunisia-drive-support-for-isis.html?referrer=&_r=0. Consulté le 1er mai 2015.

UNHCR. Lebanon Global Appeal 2015 Update. <http://www.unhcr.org/5461e607b.html>. Consulté le 1er mai 2015.

CRS, *The AIDSRelief Zambia Partnership: Transitioning to the Churches Health Association of Zambia*. 2012. <http://www.ics.crs.org/resource/aidsrelief-zambia-partnership-transitioning-churches-health-association-zambia>

**ANNEXE 4 : DÉTAIL DES ORGANISATIONS
PARTICIPANTES DE LA SOCIÉTÉ CIVILE
(GROUPES 1 ET 2)**

TUNISIE

NOM DE L'ONG	ANNÉE D'ÉTABLISSEMENT	DOMAINE D'ACTIVITÉ	NOMBRE D'EMPLOYÉS BÉNÉVOLES
1000 volontaires	2012	Développement social	250
ARAA	2012	Citoyenneté ; droits de l'homme	20
Association 3 A	2012	Enfants	2
Association ACG	2011	Soins communautaires	10
Association Acte Théâtral	2012	Art ; plaidoyer	12
Association AFAK De Développement Et De Bienfaisance		Développement ; artisanat	5
Association caritative farha	2011	Domaine social ; santé ; éducation ; culture	14
Association de développement SraWerten	2011	Développement de la communauté	40
Association de promotion de l'églantier à Zaghuan	2012	Culture	
Association de sensibilisation des femmes rurales	2013	Femme rurale	300
Association d'encadrement et de soutien des entrepreneurs AESE	2011	Entrepreneuriat ; femmes	5
Association des Amis d'Althiburos	2011	Histoire ; archéologie	9
Association des arts pour le cinéma et le théâtre du kef	2011	Culture	25
Association des Femmes pour la Protection de la Famille de Jebéniana.	2011	Protéger la famille contre les dangers qui la menacent à travers la sensibilisation contre : la délinquance, des violences au sein de la famille. - Sensibiliser la femme de ses droits dans la société et son rôle dans la famille et l'encourager à être plus active. - Inculquer à l'enfant une culture - Faire des pressions avec les autres membres de la société civile pour constitutionnaliser les droits de la femme et les droits de l'homme.	26
Association des habitants d'el Mourouj 2	1989, stop & resume in 2011	Citoyenneté active ; habitat ; développement humain	25
Ass devloppement durable			20
Association el ATAA	2012	Femmes ; jeunes	20
Association El Hamama Jelma	2012	Intervention dans tous les domaines. Sidi Bouzid	100
Association femme el fateh pour culture et développement maknessy	2013	Civilisation ; culture ; développement	11
Association Femmes et progrès	2011	Femmes ; jeunes	6
Association Femme & Progrès +	2011	Femmes ; citoyenneté	10

Association femmes rurales : choix et décision pour promouvoir le développement	2014	Tous les domaines – Sidi Bouzid Les jeunes	57
Association Horizons El Kef pour le développement intégral	2011	Social ; citoyenneté	20
Association insaf elkef	2011	Développement de la communauté	15
Association le regard de l'enfant	2011	Enfants ; éducation	15
Association locale des diplômés du supérieurs en chômage d'elhencha	2011	Création d'emploi ; entrepreneuriat	7
Association Méditerranéenne D'Arts & Culture	2012	Culture	28
Association Mondiale de Volontariat Tunis	2011	Soins communautaires	50
Association pontes Tunisie	2011	Développement de la communauté	6
Association Tunisienne de protection de la nature et de l'environnement Zaghouan	2012	Environnement	10
Association Tunisienne pour le développement et la coopération internationale ATDCI	2011	Plaidoyer	37
Association Victoire pour Femme Rurale	2011	Droits humains et citoyenneté. développement formation équipement santé	12
Ass Paradis vie (fardaws elhayet)		Charité et développement	50
Centre les aventuriers pour le développement de la société civile	2012	Renforcement des capacités de la femme Développement du leadership des jeunes en situation difficile Développement des capacités managériales des leaders de la société civile Instaurer l'éco-citoyenneté	32
Chabeb Gafsa		Développement social	30
Citoyenneté gafsa		Citoyenneté ; droits de l'homme	6
Conseil jeune leaders	2013	Autonomisation des jeunes ;	6
Diabetique	2011	Santé	6
Droits et libertés	2014	Défendre les droits, les libertés	10

El Nada		Développement social	53
Ettajdid théâtre	2012	Droits de l'homme ; développement, culture, développement humain et travail	42
Generations Futures	2012	Droits de l'homme ; plaidoyer	14
Inma Gafsa	2012	Droits de l'homme ; développement, culture, développement humain et travail	48
Machhad Culturel		Art ; plaidoyer	25
Organisation des jeune leaders Sidi Bouzid		Citoyenneté ; création de capacités	15
Organisation mondiale pour l'environnement, le développement et les droits de l'homme		Environnement ; développement ; droits de l'homme	45
Sawt el maraa kalaat sinan	2012	Femmes ; enfants	6
Sawty	2011	Plaidoyer ; citoyenneté	130
Sawty gafsa	2011	Éveil politique, leadership et citoyenneté	95
Sawty Jbenyana	2012	Éveil politique, leadership et citoyenneté	30
Sfax El Mezyena	2011	Environnement ; éco-citoyenneté Engagement des jeunes dans l'embellissement et la propreté de Sfax	60
Taysir		Environnement	10
Terre et Progrès	2014	Protection de l'environnement à Metlaoui et maintenir la propreté des endroits. * Création de la sensibilisation du public et l'intérêt pour les questions environnementales *Relancer l'esprit de solidarité dans la communauté * Fourniture de la protection sociale, l'éducation et la santé pour les bénéficiaires	51
The Munathara Initiative	2012	Plaidoyer ; citoyenneté	9
Tunisia Debates Association	2013	· Des ateliers en techniques de débâtes, argumentations et présentations. · Jeunes et échange culturel · Compétitions de débats au niveau régional, national et international	55
Union de jeunes sans Frontières Tunis	2011		50
Voix d'eve			12
WeYouth Tunisie	2012	Leadership Jeunesse encadrement de projets Sensibilisation et citoyenneté	16
Wafa blé Houdoud		Environnement	8

LEBANON

NOM DE L'ONG	ANNÉE D'ÉTABLISSEMENT	DOMAINE D'ACTIVITÉ	MEMBRES DU CONSEIL	MEMBRES	PERSONNEL À TEMPS PLEIN JUSQU'À LA FIN 2014	PERSONNEL À MI-TEMPS JUSQU'À LA FIN 2014	BÉNÉVOLES JUSQU'À LA FIN 2014
نزيكمت م دعم ذوي عيوج يفكل ل يف آرم ل	2010	Femmes : Justice et égalité sociale	0	28	0	0	62
رتب بوج ذوي عيوج يح ايس ل ام ن ل ل	2003	Tourisme ; environnement ; culture ; éducation	9	35	0	0	64
داحت ل ذوي عيوج تال ماع ل ل يئاس ن ل ل ل ام ش ل ل يف	2009	Femmes et jeunesse	4	31	0	1	50
A Positive Way	2013	Services sociaux, sensibilisation, formations, charité	6	0	0	0	15
Al Ershad El Kanouni wal Ijtima3i	2015	Plaidoyer et conseil juridique ; bénévolat ; citoyenneté ; éducation ; droits de l'homme	12	25	0	1	25
Al Hannan Association for the disabled	2003	Invalité, éducation	7	25	17	5	0
Al Irtika2 bil Ata2	2013	Développement humain ; éducation ; assistance aux personnes dans le besoin	5	6	0	0	11
Ard el Toufoula, Shajar Wa bachar committee	2000	Développement humain ; sensibilisation à l'environnement ; citoyenneté ; consolidation de la paix ; etc.	7	25	3	5	100
Association Nabad for Development	2013	Citoyenneté ; éducation ; droits de l'homme ; tolérance règlement des conflits ; formation professionnelle	7	25	5	3	50
Beltezim	2011	Éducation civique et sensibilisation	5	0	0	0	15
Centre for Development, Democracy and Governance	2010	Développement de la communauté rurale, y compris de l'agriculture	5	14	2	4	8
Chabibeh Sporting Club	2002	Sports et éducation pour les jeunes	9	46	0	8	25
Global forum for religions and humanity	2005	Création de capacités ; l'autonomisation des femmes ; dialogue entre religions ; réconciliation nationale ; promotion des valeurs de paix et diversité ; droits de l'homme	5	0	0	5	100
Kalimat: Al Jam3iya al loubnania li tanmyat al koudourat	2011	Éducation scientifique ; difficultés éducatives ; robotique	7	22	1	8	5
Kouloub min Nour	2008	Invalité, éducation	5	28	6	4	15

Lamsat Wared	2015	Soutien psychosocial ; développement humain	4	0	0	0	100
Lebanese Active Youth	2013	Protection des enfants ; soutien psychosocial ; autonomisation de la femme ; éducation ; formation professionnelle ; sensibilisation	5	4	4	17	50
Lebanese Center For Active Citizenship	2006	Engagement civique	5	12	3	2	32
Lebanese Developers	2008	Moyens de subsistance ; formation professionnelle ; sécurité sur l'internet (plaidoyer ; recherche et sensibilisation)	6	20	1	1	25
Lebanon Eco Movement	2012	Environnement	13	60	1	0	5
Lebanon Love Association	2008	Règlement des conflits et consolidation de la paix, notamment avec des jeunes De Jabal Mohsen et Tabani, et formation professionnelle	6	10	3	4	75
Marsa Sexual Health Center	2010	Services médicaux de santé sexuelle	4	0	2	11	2
Min... Ila	2013	Citoyenneté	8	8	0	0	8
Nusroto association	2005	Réinsertion des toxicomanes	2	20			
Phenix Group Homes	2011	Personnes ayant des besoins spéciaux : incapacité mentale / inclusion	6	20	8	3	3
SEPT Save Energy Plant Trees	2010	Sensibilisation à l'environnement ; culture et dialogue	5	50	0	0	50
SMILE Save Many Innocent Lives Everyday Together	2010	Volontariat et sensibilisation des jeunes	7	50	1	1	1545
Success and Happiness	2008	Travail de sensibilisation sur la maltraitance des enfants ; autonomisation des femmes ; protection des enfants ; éducation des jeunes ; développement durable	5	13	2	18	31
The Nawaya Network	2012	Autonomisation des jeunes	6	7	3	1	20
Together for a safe childhood	2009	Protection de l'enfant (maltraitance et harcèlement), soutien psychosocial en cas d'urgence	7	5	0	2	15
Volunteers Without Borders	2009	Promouvoir le bénévolat ; éducation ; citoyenneté ; plaidoyer ; développement humain durable ; réconciliation	12	50	0	1	100

