

## **Karuna Mission Social Solidarity : comment la collaboration entre les organisations membres de Caritas Internationalis a permis d'améliorer le développement institutionnel et le renforcement des capacités**

DOCUMENT ÉLABORÉ PAR : KMSS, CARITAS AUSTRALIA, CAFOD, CRS, TRÓCAIRE

---



Participants à la première réunion annuelle de partenaires de KMSS, à Yangon, 2013. Charles Cin Lam Thawn/KMSS.

### I. INTRODUCTION

Les organisations membres de Caritas Internationalis ont rédigé ce rapport pour mettre en évidence la manière dont la collaboration entre les organismes de Caritas a permis d'améliorer l'efficacité et l'efficience des efforts en matière de développement institutionnel et de renforcement des capacités entrepris par Karuna Mission Social Solidarity (KMSS) au Myanmar.

Les organisations membres de Caritas Internationalis (ci-après les Organisations Membres) sont engagées à promouvoir des actions conjointes et mieux coordonnées visant au développement institutionnel et au renforcement des capacités des membres locaux de Caritas. CAFOD, Catholic Relief Services (CRS), Caritas Australia et Trócaire sont également engagées dans le développement institutionnel, le renforcement des capacités et soutiennent l'application des Normes de gestion de Caritas Internationalis au Myanmar (et dans trois autres pays<sup>1</sup>). En 2013, à la demande de l'organisation locale de Caritas, les directeurs exécutifs de ces quatre Organisations Membres ont renouvelé leur accord portant sur la collaboration humanitaire et l'ont élargi pour inclure d'autres domaines, notamment une meilleure coordination du soutien à l'application des Normes de gestion de Caritas Internationalis et des initiatives de renforcement des capacités. Ensuite, une lettre a été envoyée aux directeurs dans le pays ou à leurs homologues de CAFOD, de CRS, de Caritas Australia et de Trócaire au Myanmar, dans laquelle on les encourageait à améliorer la coordination nationale en matière de renforcement des capacités et de partage des coûts à leur discrétion, en fonction de la situation locale.

KMSS est consacrée à ses activités de développement institutionnel et de renforcement des capacités et déploie d'importants efforts pour favoriser sa croissance organisationnelle. KMSS dirige son propre processus de développement institutionnel et de renforcement des capacités et s'approprie des résultats. Cette organisation établit, gère et maintient avec succès des partenariats solides avec des Organisations Membres et des partenaires non appartenant à Caritas Internationalis.

Le présent rapport rend compte de ce qui a été fait par l'équipe de direction de KMSS, Caritas Australia, CAFOD, CRS et Trócaire en ce qui concerne le développement institutionnel et le renforcement des capacités de KMSS. Chaque Organisation Membre soutient séparément les activités de développement institutionnel et de renforcement des capacités de KMSS, selon les besoins de capacité repérés et hiérarchisés. À cet effet, différentes évaluations des capacités (décrites ci-dessous) ont été effectuées. Cependant, afin d'aider KMSS à aborder de façon efficiente et efficace les besoins de capacité hiérarchisés, les Organisations Membres discutent les initiatives de développement

---

<sup>1</sup> Le Népal, le Zimbabwe et le Malawi.



Au diocèse de Pathein, le personnel de KMSS enregistre les coordonnées des bénéficiaires pour des rations alimentaires, pendant les inondations de 2015. Tommy Trechard/Caritas.

institutionnel et de renforcement des capacités et essaient de les coordonner par le biais de réunions de coordination mensuelles et de la réunion annuelle de partenaires de KMSS. Par ailleurs, il y a des cas de financement conjoint et d'activités de développement institutionnel et de renforcement des capacités réalisées par deux ou plusieurs Organisations Membres.

Aussi bien la capacité de gestion (par exemple, la gestion financière) que la capacité programmatique (par exemple, l'intervention en cas d'urgence et l'éducation inclusive) de KMSS ont été renforcées grâce au développement institutionnel et au renforcement des capacités, ainsi qu'à l'application des Normes de gestion de Caritas Internationalis. Afin de souligner quelques réussites de la collaboration entre organismes au Myanmar, le présent rapport se limite au travail effectué dans le domaine de la capacité de gestion pour montrer les améliorations dans les systèmes et les processus organisationnels internes et les compétences du personnel (par exemple, en matière de gestion financière et de gestion des ressources humaines). Toutefois, il convient de signaler que les Organisations Membres ont également soutenu KMSS, de façon conjointe ou séparée, pour créer des capacités dans de nombreux domaines techniques de programmation (tels que WASH, l'hébergement et la protection).

## II. ANTÉCÉDENTS

L'organisation Karuna Mission Social Solidarity a été établie et est mandatée par la Conférence d'Évêques Catholiques du Myanmar (CBCM). Inspirée du principe de l'Enseignement social catholique « Options pour les pauvres », elle a été créée pour être le bras social de la CBCM et pour servir les pauvres et les nécessiteux. KMSS est composée d'un bureau national sis à Yangon et de 16 bureaux diocésains. Le bureau national a été créé en septembre 2001. Depuis les années 90, des bureaux de KMSS ont été établis dans chaque diocèse, conformément à la structure de l'Église catholique au Myanmar. Un atout majeur de KMSS est son vaste réseau. Les diocèses travaillent dans les 14 états/régions du Myanmar, ce qui leur permet de rentrer en contact avec des communautés et des familles vulnérables souvent négligées ou inaccessibles.

KMSS est une organisation locale non gouvernementale enregistrée qui constitue actuellement un réseau solide de 16 diocèses, bien positionné pour aborder les défis et saisir les opportunités au Myanmar. Cent onze communes ont des projets en cours, qui couvrent plus de 2 000 villages et atteignent environ 350 000 bénéficiaires. KMSS reçoit le soutien financier de 67 donateurs différents qui, entre 2015 et 2016, ont financé 182 projets avec un budget annuel de plus de 17 millions de dollars. Ces projets peuvent être classés en sept secteurs : humanitaire ; interventions en cas d'urgence et réduction des risques de catastrophe ; moyens de subsistance ; éducation ; protection sociale ; santé et développement organisationnel.

KMSS a commencé ses processus internes de développement institutionnel et de renforcement des capacités plusieurs années auparavant, avant le lancement du programme des Normes de gestion de Caritas Internationalis en 2014. Différents membres de Caritas Internationalis et de l'Alliance internationale d'agences de développement catholiques (CIDSE), dont notamment CAFOD, CRS, Trócaire et Caritas Australia, ont participé dans le développement institutionnel et le renforcement des capacités de KMSS pour aborder différents domaines de capacité, tels que la gestion financière, la planification stratégique et la conception des programmes, sur la base des besoins repérés et hiérarchisés par KMSS. Les initiatives intentionnelles constantes en matière de développement institutionnel et de renforcement des capacités menées par KMSS ont préparé cette organisation pour une application des Normes de gestion de Caritas Internationalis couronnée de succès. Certains aspects de la collaboration entre organismes dans le cadre des processus de développement institutionnel et de renforcement des capacités de KMSS, ainsi que des résultats, des leçons apprises et des recommandations sont exposés ci-dessous.

### III. LES PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL ET DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

#### 1. ÉVALUATIONS DE LA CAPACITÉ

La participation de l'équipe de direction de KMSS aux réunions régionales de Caritas Asie concernant les Normes de gestion de Caritas Internationalis, ainsi que la communication de l'équipe chargée de ces Normes au Secrétariat général de Caritas Internationalis, ont aidé KMSS à mieux comprendre les Normes de gestion et leur contribution aux processus internes de développement institutionnel et de renforcement des capacités. En 2014, KMSS a procédé à une auto-évaluation en se servant de l'outil d'auto-évaluation des Normes de gestion de Caritas Internationalis. Cette évaluation a été initiée et entièrement administrée par KMSS<sup>2</sup>. Les résultats de l'auto-évaluation ont montré que 53 % des bureaux de KMSS exercent quelques bonnes pratiques financières, mais il y a encore de nombreuses possibilités d'amélioration, tandis que 47 % des bureaux du réseau de KMSS sont à haut risque.

---

<sup>2</sup> Le bureau national de KMSS a procédé à une auto-évaluation des Normes de gestion de Caritas Internationalis sur les 32 articles, alors que les 15 bureaux diocésains ont complété les six articles de la plus haute priorité devant avoir un score minimum de 3.

Toutefois, KMSS et des partenaires de Caritas Internationalis ont procédé à plusieurs évaluations avant d'effectuer l'auto-évaluation des Normes de gestion, afin de repérer des points forts et des lacunes en matière de capacité. Par exemple :

- CAFOD, CRS et Trócaire ont procédé à des évaluations distinctes du système financier du bureau national de KMSS et de quelques bureaux diocésains aux fins de financement de projets et ont aidé KMSS à repérer des domaines à améliorer.
- En 2014, la CIDSE a commencé une « enquête d'écoute » et Caritas Australia a facilité un atelier avec KMSS dans le but de discuter des résultats de l'enquête et de déterminer des façons d'améliorer la coordination des activités de développement institutionnel et de renforcement des capacités au Myanmar. KMSS a déterminé que les visites de contrôle de CIDSE sur le terrain sont un domaine de coordination qui fonctionne correctement. Les domaines mentionnés qui appellent à une meilleure coordination sont : le plaidoyer, la présence unifiée du positionnement et une orientation thématique plus solide. Les résultats de l'évaluation ont également contribué à la décision de KMSS et des Organisations Membres de prioriser les initiatives de développement institutionnel et de renforcement des capacités de la gestion financière et de celle des ressources humaines au Myanmar.
- Secours Catholique/Caritas France a adopté une approche plus large en analysant le rapport financier consolidé et vérifié, le rapport annuel et l'un des rapports financiers du bureau diocésain et en recommandant des activités pour le renforcement du système.
- CRS a aidé le bureau national de KMSS à compléter l'Évaluation des ressources et des besoins d'apprentissage dans le suivi et l'évaluation, la reddition des comptes et l'apprentissage (MEAL) pour le personnel clé des bureaux diocésains et du bureau national.
- Afin de développer sa stratégie pour 2016-2018, KMSS a embauché un consultant externe<sup>3</sup> pour mener la révision et l'analyse de la stratégie 2012-2015<sup>4</sup>.

## 2. PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL ET DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS PROPOSÉS PAR KMSS

Sur la base des résultats de l'auto-évaluation des Normes de gestion de Caritas Internationalis et des conclusions des évaluations précédentes et guidées par le Plan stratégique de KMSS (2012-2015), les directeurs du Conseil d'administration de KMSS ont élaboré une proposition de développement institutionnel et de renforcement des capacités appelée *KMSS Institutional Development: The Financial Management Policy and Human Resource Management Policy Making and Implementation*. (Le développement institutionnel de KMSS : élaboration et application de la politique de gestion financière et de la politique de gestion des ressources humaines). Encore une fois, cette proposition a été étayée par le vaste travail préliminaire de développement institutionnel et de renforcement des capacités mené par KMSS,

<sup>3</sup> KMSS a utilisé ses fonds de réserve pour l'élaboration de la stratégie.

<sup>4</sup> Il s'agissait du premier document de stratégie de KMSS.

avec le soutien de Caritas Australie, de CRS et de CAFOD, dans le domaine de l'amélioration de la gestion des ressources financières et humaines. La proposition de développement institutionnel et de renforcement des capacités a mis l'accent sur le besoin de systématiser le travail de KMSS au Myanmar, en renforçant la gestion financière et des ressources humaines. Suite à la présentation de cette proposition aux partenaires de Caritas Internationalis/CIDSE en 2015, KMSS a obtenu le soutien financier de quelques Organisations Membres pour mettre en œuvre les trois aspects de cette proposition : la gestion financière, la gestion des ressources humaines et le système de gestion de l'information. Il s'agit des domaines clé approuvés par le Conseil d'administration de KMSS et CBCM dans l'intérêt de parvenir à une prestation de services plus solide et plus robuste au Myanmar.

### 3. LES PROGRÈS ET LES RÉALISATIONS EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL ET DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

KMSS a établi des priorités en matière de capacité pour la période 2014-2017, qui ont été intégrées dans la proposition susmentionnée : l'élaboration de la politique de gestion financière et des ressources humaines et le renforcement des systèmes, ainsi que l'amélioration du système de gestion de l'information. Voici quelques activités et quelques réalisations du projet récent *KMSS Institutional Development: The Financial Management Policy and Human Resource Management Policy Making and Implementation* (Le développement institutionnel de KMSS : élaboration et application de la politique de gestion financière et de la politique de gestion des ressources humaines), rendu possible grâce au financement commun provenant de Secours Catholique/Caritas France, CAFOD, Caritas Austria, MISEREOR et CRS<sup>5</sup>:

#### **GESTION FINANCIÈRE (ACCOMPAGNEMENT, CRÉATION DE CAPACITÉS ET FINANCEMENT FOURNIS PAR CARITAS AUSTRALIA, TRÓCAIRE, CAFOD ET CRS<sup>6</sup>)**

- Une politique financière a été élaborée avec l'aide de consultants externes et d'un groupe de travail créé par KMSS.
- La Conférence d'Évêques Catholiques du Myanmar (CBCM) a approuvé la politique de gestion financière actualisée de KMSS et a encouragé l'organisation à continuer de la mettre en application.
- Le bureau national de KMSS a commencé à appliquer la politique financière dans les 17 bureaux du réseau. Ceci inclut des séances d'orientation sur la politique pour tous les membres du personnel des bureaux diocésains et national.
- Le personnel de finances du bureau national et des bureaux diocésains de KMSS a reçu une formation de base en matière de gestion financière avec le guide Mango de l'organisation et les directrices des Normes de gestion de Caritas Internationalis.
- KMSS a dispensé à tous les directeurs des bureaux de son réseau la formation Mango de l'organisation et des séances d'orientation concernant le logiciel QuickBooks.

<sup>5</sup> Le montant total du financement s'élève à environ 170 000 dollars et le projet terminera à la mi-2017.

<sup>6</sup> Ainsi que d'autres Organisations Membres.

- Le bureau national a soutenu la création de capacités du personnel de finances des bureaux diocésains en matière de logiciels financiers, de formats financiers courants, d'établissement des rapports mensuels et de rapports financiers consolidés, entre autres.

#### ***GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (ACCOMPAGNEMENT, CRÉATION DE CAPACITÉS ET FINANCEMENT FOURNIS PAR CARITAS AUSTRALIA, CAFOD ET CRS<sup>7</sup>)***

- Des versions préliminaires<sup>8</sup> de la politique de ressources humaines ont été élaborées avec l'aide de consultants externes et d'un groupe de travail créé par KMSS.
- La Conférence d'Évêques Catholiques du Myanmar (CBCM) a approuvé la politique de gestion des ressources humaines actualisée de KMSS et a encouragé l'organisation à continuer de la mettre en application.
- Le bureau national a approuvé la politique de gestion des ressources humaines.
- Le bureau national a dispensé des séances d'orientation sur cette nouvelle politique.
- Au bureau national, un département de ressources humaines a été créé dans le but d'assister à la fois les bureaux diocésains et le bureau national sur les questions concernant les ressources humaines.
- Le système d'évaluation du développement de la performance du personnel du bureau national de KMSS a été mis en place et la première série des plans de développement de l'évaluation a été complétée. Le directeur du département des ressources humaines a analysé le processus d'évaluation de la performance du personnel et a formulé des commentaires et des suggestions au directeur du bureau national.
- Le nouveau système de rémunération a été appliqué par le bureau national en 2016 et comprend le processus graduel.

#### ***MEAL ET LA GESTION DE L'INFORMATION (ACCOMPAGNEMENT, CRÉATION DE CAPACITÉS ET FINANCEMENT FOURNIS PAR CRS, TRÔCAIRE ET CARITAS AUSTRALIA)***

- Des outils standardisés pour MEAL ont été créés dans tous les bureaux du réseau de KMSS.
- Le profil de KMSS sur son site web a été actualisé, téléchargé et partagé avec l'Unité de gestion de l'information du Myanmar.
- KMSS a établi une communauté de pratique sur MEAL.
- KMSS a développé des manuels sur MEAL.
- Le bureau national de KMSS a embauché un directeur et un officier pour MEAL et les bureaux diocésains ont au moins un membre du personnel chargé de MEAL.

<sup>7</sup> Ainsi que d'autres Organisations Membres.

<sup>8</sup> En 2015, Le consultant en ressources humaines et le directeur national du département de ressources humaines ont réalisé un sondage intégral auprès du personnel, qui a servi comme référence et a contribué à l'élaboration de la politique de gestion des ressources humaines de KMSS.



Dans le diocèse de Patheingyi, KMSS transporte des rations alimentaires pendant les inondations de 2015. Tommy Trechard/Caritas.

- KMSS a formulé des commentaires à l'Unité de gestion des informations du Myanmar concernant trois bureaux diocésains.

***INTERVENTION HUMANITAIRE (ACCOMPAGNEMENT, CRÉATION DE CAPACITÉS ET FINANCEMENT FOURNIS PAR CAFOD, CARITAS AUSTRALIA ET CRS)***

- L'évaluation de la capacité d'intervention humanitaire a été réalisée dans 10 diocèses et le bureau national.
- KMSS a élaboré la politique humanitaire du réseau.
- Le bureau national de KMSS est en train de mettre en place le projet de développement de la capacité d'intervention humanitaire dans deux bureaux diocésains.
- Suite à la demande de KMSS et de CAFOD, CRS créera des capacités de direction en situation d'urgence (ainsi que des capacités dans les domaines techniques comme l'hébergement).

***PLANIFICATION STRATÉGIQUE (ACCOMPAGNEMENT, CRÉATION DE CAPACITÉS ET FINANCEMENT FOURNIS PAR CAFOD, CARITAS AUSTRALIA ET CRS)***

- La Stratégie nationale 2012/2015 a été examinée et analysée.
- On a également élaboré la Stratégie 2016-2018 pour le réseau de KMSS.
- KMSS a créé des indicateurs pour la stratégie et a établi un système de suivi des résultats fondé sur les preuves aux niveaux national et diocésain.

Outre ces activités de développement institutionnel et de renforcement des capacités exécutées grâce à la collaboration entre organismes, Caritas Australia et CAFOD ont financé conjointement le poste de conseiller en création de programmes détaché à KMSS. Entre autres fonctions, le conseiller accompagne KMSS de la manière suivante :

- Soutient le changement institutionnel et organisationnel tel que décrit dans le Plan stratégique
- Assiste le directeur du bureau national dans l'établissement et le maintien de relations avec le bureau national et les bureaux diocésains, Caritas Internationalis, CIDSE, la communauté de donateurs et d'autres partenaires financiers, des organisations partenaires non gouvernementales et le gouvernement, dans le but de toujours bien comprendre et bien coordonner la programmation.

Parallèlement aux activités susmentionnées de développement institutionnel et de renforcement des capacités, le bureau national de KMSS travaille pour renforcer les systèmes d'administration et de logistique dans le cadre de son objectif stratégique de « professionnalisation du réseau de KMSS »<sup>9</sup>. Trócaire fournit spécifiquement du soutien en matière d'approvisionnement et de gestion de la chaîne d'approvisionnement.

#### IV. FUTURS PLANS DE DÉVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL ET DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Grâce à la mise en œuvre réussie par KMSS et ses partenaires des initiatives de développement institutionnel et de renforcement des capacités, KMSS est en mesure d'attirer plus de soutien pour sa croissance organisationnelle.

KMSS est soucieuse de se conformer aux Normes de gestion de Caritas Internationalis et cherche la manière d'améliorer les divers besoins prioritaires en matière de capacité. Voici quelques exemples de réalisations de KMSS qui prouvent qu'il s'agit d'une organisation solide, engagée envers sa croissance, sa mission et sa vision.

CAFOD, Caritas Australia, CRS et Caritas Suisse ont créé un projet « d'accompagnement financier » (à commencer en mai 2017), qui aidera à renforcer la gestion financière dans tout le réseau, notamment les aspects liés à la reddition des comptes et à l'établissement des rapports de la politique financière de KMSS.

En 2017, le projet d'alliance stratégique pour l'autonomisation de la société civile (SPaCE) a fortement stimulé le développement institutionnel et le renforcement des capacités de KMSS. KMSS a remporté avec succès l'attribution octroyée par LIFT, un fonds fiduciaire multidonateurs pour les moyens de subsistance basé à Myanmar, géré par le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), entre mai 2017 et juin 2019. Ce projet renforce l'application des Normes de gestion de Caritas Internationalis de la manière suivante :

- Le Composant 1 vise à atteindre trois objectifs spécifiques : i) le développement de la capacité de direction et de gestion ; ii) le renforcement des mécanismes de gouvernance de KMSS ; et iii) le renforcement des systèmes.
- Le Composant 2 : KMSS continuera d'intensifier les efforts dans le processus de renforcement de MEAL.
- Le Composant 3 : Le réseau de KMSS améliorera son engagement avec d'autres acteurs de la société civile, afin

<sup>9</sup> Ce sous-composant inclut : i) la politique et les systèmes d'approvisionnement ; ii) le système de gestion d'actifs ; iii) la création de capacités du personnel d'administration et de logistique des bureaux diocésains ; et iv) la création d'un groupe de mentorat et de soutien pour le personnel administratif dans tout le réseau.

d'utiliser ses connaissances et ses preuves accumulées sur le programme pour orienter un changement systémique des politiques clés au profit des personnes pauvres des zones rurales et éliminer les principaux obstacles politiques à la croissance.

## V. ENSEIGNEMENTS TIRÉS ET RECOMMANDATIONS

### ENSEIGNEMENTS TIRÉS :

KMSS, Caritas Australia, CAFOD, Trócaire et CRS partagent ici les aspects clé des enseignements tirés de la collaboration entre les organismes de Caritas qui a permis d'améliorer l'efficacité et l'efficience des efforts en matière de développement institutionnel et de renforcement des capacités entrepris par KMSS au Myanmar.

- *Le soutien de la direction de l'organisation et son engagement envers le développement institutionnel et le renforcement des capacités est clé pour le succès de ces processus* : toutes les propositions de développement institutionnel et de renforcement des capacités ont été présentées au Conseil d'administration et au Comité directeur pour examen et approbation. Ils se sont montrés très positifs et reconnaissants envers les initiatives de développement institutionnel et de renforcement des capacités.
- *Le rôle prépondérant du directeur national est clé pour la réussite des initiatives de développement institutionnel et de renforcement des capacités* : les processus de développement institutionnel et de renforcement des capacités en cours ont été fortement assimilés par l'équipe de direction du réseau de KMSS et le directeur national de l'organisation en a été à l'origine. Il s'est montré ouvert en invitant les 16 directeurs et des cadres supérieurs du bureau national à participer dans les différentes étapes du processus de développement institutionnel et de renforcement des capacités, telles que les évaluations des capacités et la hiérarchisation des besoins en matière de capacités. Il est dynamique et créatif et communique
- *Le développement organisationnel continu assure la disponibilité de l'organisation à mettre en œuvre de nouveaux systèmes et de nouvelles normes, le cas échéant, et la capacité de se conformer aux nouvelles normes et exigences, s'il y a lieu*. KMSS était parmi les premières Organisations Membres de la confédération à appliquer les Normes de gestion de Caritas Internationalis de manière dynamique et enthousiaste et œuvre pour assurer leur application intégrale. Il s'agit de l'une des rares Organisations Membres à appliquer ces Normes de gestion au niveau des bureaux diocésains, ce qui ne fait pas partie des conditions requises par les Normes.
- *Le soutien conjoint des Organisations Membres aux processus de développement institutionnel et de renforcement des capacités produit de meilleurs résultats*. Par exemple, CAFOD et Caritas Australia ont soutenu conjointement le détachement de personnel auprès de KMSS ; CAFOD et CRS ont contribué au processus d'élaboration des politiques financière, de ressources humaines et de suivi et d'évaluation ; et CAFOD et Caritas Australia ont financé la rédaction de la politique humanitaire. Les fruits de ces efforts ont été mis en exergue précédemment.

- *Le fait que les Organisations Membres aient joué un rôle principal dans le soutien des activités spécifiques de développement institutionnel et de renforcement des capacités se traduit par la définition claire des rôles et des responsabilités parmi les participants au développement institutionnel et au renforcement des capacités : par exemple, CRS joue le rôle principal dans le soutien au Plan MEAL ; CAFOD dirige le déploiement de la politique humanitaire.*
- *Le suivi périodique et le respect en temps voulu des engagements pris par les Organisations Membres (et d'autres entités participantes) en matière de développement institutionnel et de renforcement des capacités sont essentiels.*
- *Il est très utile de tenir des réunions périodiques de coordination des Organisations Membres au niveau du pays, afin d'éviter le chevauchement et le double financement des mêmes activités, de faire un suivi des progrès et de recenser les lacunes de manière précoce.*
- *Il faudrait donner à KMSS plus de possibilités de diriger et de s'approprier entièrement de ses processus de développement institutionnel et de renforcement des capacités soutenus par les partenaires : malgré le dialogue constant avec KMSS concernant les besoins en matière de capacités, les priorités, le développement institutionnel et le renforcement des capacités, malgré les réunions périodiques de coordination entre les Organisations Membres<sup>10</sup> et la réunion annuelle des partenaires de KMSS, il semble y avoir un décalage entre KMSS et CAFOD, CRS, Caritas Australia et Trócaire, en tant que groupe intra-institutionnel, en ce qui concerne l'action conjointe et concertée en matière de développement institutionnel et le renforcement des capacités. KMSS a le sentiment d'être un peu en dehors de la conversation que ce groupe maintient au sujet de son développement institutionnel et de son renforcement des capacités.*
- *Toutes les initiatives de développement institutionnel et de renforcement des capacités devraient être considérées d'un point de vue conjoint : malgré les efforts réalisés par CAFOD, CRS, Caritas Australia et Trócaire pour communiquer de manière régulière et ouverte et coordonner les activités de développement institutionnel et de renforcement des capacités, y compris l'amélioration des capacités dans des domaines de programmation tels que l'éducation aux risques liés aux mines, certaines de ces activités sont souvent fragmentées. Pour que les initiatives des Organisations Membres au sujet du développement institutionnel et du renforcement des capacités puissent également être soutenues par le projet SPaCE, elles devraient être alignées sur le plan stratégique de KMSS, ses activités en matière de développement institutionnel et de renforcement des capacités en cours et les initiatives liées aux Normes de gestion de Caritas Internationalis, KMSS devrait prendre les devants en s'assurant que les initiatives de création de capacités soient compatibles avec son plan stratégique.*

<sup>10</sup> Les réunions des Organisations Membres ont une présidence tournante et l'organisation d'accueil change également au tour de rôle. Les réunions se tiennent dans chaque bureau de l'organisme par roulement et KMSS fait partie de système de rotation.

#### RECOMMANDATIONS :

1. Toutes les parties participantes au développement institutionnel et au renforcement des capacités de KMSS soutiennent cette organisation dans l'intégration et la coordination des initiatives en la matière avec les Normes de gestion de Caritas Internationalis et le projet SPaCE.
2. Au fur et à mesure que le processus de développement institutionnel et de renforcement des capacités avance, il faudrait consigner les engagements, les rôles et les responsabilités de KMSS. Il peut être utile d'inclure quelques références du développement institutionnel et du renforcement des capacités de KMSS (y compris, par exemple, un pourcentage déterminé du budget global alloué, des repères dans le plan stratégique avec des échéances, etc.).
3. Donner la possibilité à KMSS de présider les réunions de bilan trimestrielles tenues entre les Organisations Membres au Myanmar.
4. Créer un mécanisme pour aligner le travail du groupe intra-institutionnel et d'autres Organisations Membres au Myanmar avec les réunions semestrielles du Comité directeur du projet SPaCE, qui seront axées sur des questions liées à l'application des Normes de gestion de Caritas Internationalis.
5. Aider KMSS à mener l'examen annuel intégral de ses processus de développement institutionnel et de renforcement des capacités à la fin de l'année civile, afin de pouvoir réfléchir sur les conclusions au cours de la réunion annuelle des partenaires de KMSS, prévue chaque année en février.

Les recommandations seront réexaminées dans un an, afin que le changement résultant de leur mise en œuvre puisse être démontré.

## ANNEXE 1 :

### APERÇU DU SOUTIEN FOURNI PAR CARITAS AUSTRALIA, CAFOD, CRS ET TRÓCAIRE POUR LE DÉVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL ET LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Partenaire de Caritas Internationali	Gestion financière		
	Fonds	Conseil technique / création de capacités / fourniture d'outils / accompagnement	Détachement
Caritas Australia			X
CAFOD	X	X	
CRS	X	X	
Trócaire	X	X	
Autres (Organisations Membres, ONG, etc.)	X		

Partenaire de Caritas Internationali	Gestion des ressources humaines		
	Fonds	Conseil technique / création de capacités / fourniture d'outils / accompagnement	Détachement
Caritas Australia			X
CAFOD	X		
CRS	X		
Trócaire			
Autres (Organisations Membres, ONG, etc.)	X		

Partenaire de Caritas Internationali	Suivi et évaluation		
	Fonds	Conseil technique / création de capacités / fourniture d'outils / accompagnement	Détachement
Caritas Australia			X
CAFOD		X	
CRS	X	X	
Trócaire	X	X	
Autres (Organisations Membres, ONG, etc.)			

Partenaire de Caritas Internationali	Intervention humanitaire		
	Fonds	Conseil technique / création de capacités / fourniture d'outils / accompagnement	Détachement
Caritas Australia	X	X	X
CAFOD	X	X	X
CRS	X	X	
Trócaire	X	X	
Autres (Organisations Membres, ONG, etc.)			

