
EVALUATION EXTERNE DU PROJET

**« Renforcement de la résilience communautaire au Rwanda
Districts de Ngororero, Nyabihu, Karongi, Rutsiro, Gakenke »**

RAPPORT FINAL



**Ingénierie Internationale en
Décentralisation et Développement local**
E-mail : cabinet2id@gmail.com/Tél: +226 70 99 58 31

Août 2016

SOMMAIRE

| | |
|--|-----------|
| SIGLES ET ABREVIATIONS | 4 |
| LISTE DES TABLEAUX | 4 |
| RESUME DE L'EVALUATION | 5 |
| POUR LE PROGRAMME EN COURS | 6 |
| I. INTRODUCTION GENERALE | 7 |
| 1.1. RAPPEL DU CONTEXTE DE L'EVALUATION | 7 |
| 1.2. RAPPEL DES OBJECTIFS ET RESULTATS ATTENDUS DE L'EVALUATION | 8 |
| II. METHODOLOGIE ADOPTÉE | 8 |
| 2.1. CADRAGE DE LA MISSION | 8 |
| 2.2. REVUE DOCUMENTAIRE | 8 |
| 2.3. EXAMEN ET MISE A JOUR DU CADRE LOGIQUE | 8 |
| 2.4. ECHANTILLONNAGE | 8 |
| 2.5. ELABORATION ET VALIDATION DES OUTILS | 9 |
| 2.6. COLLECTE DE DONNEES | 9 |
| 2.7. RAPPORTAGE | 9 |
| 2.8. LIMITES DE L'ETUDE | 9 |
| III. CONTEXTE D'ELABORATION ET D'EXECUTION DU PROJET | 10 |
| 3.1. ANTECEDENTS DU PROJET | 10 |
| 3.2. RAPPEL DES OBJECTIFS DU PROJET | 10 |
| 3.3. RAPPEL DES RESULTATS ATTENDUS | 10 |
| 3.4. ZONE D'INTERVENTION | 10 |
| 3.5. GROUPES CIBLES ET PARTENAIRES DU PROJET | 10 |
| 3.6. CADRE INSTITUTIONNEL ET ORGANISATIONNEL DU PROJET | 11 |
| 3.7. APPORTS PREVISIONNELS FINANCIERS DU PROJET | 12 |
| IV. ANALYSE DE LA PERTINENCE ET DE LA QUALITE DE CONCEPTION DU PROJET | 13 |
| 4.1. COHERENCE DU PROJET AVEC LES PRIORITES NATIONALES DU RWANDA | 13 |
| 4.2. COHERENCE AVEC LES PRIORITES DES GROUPES CIBLES | 13 |
| 4.3. PERTINENCE DE LA ZONE CHOISIE PAR RAPPORT AUX APPROCHES PRECONISEES | 13 |
| 4.4. COHERENCE AVEC LES POLITIQUES / STRATEGIES/ ORIENTATIONS DES PRINCIPAUX PARTENAIRES | 13 |
| 4.5. ANALYSE DE LA STRATEGIE D'INTERVENTION DU PROJET | 14 |
| 4.6. ANALYSE DE LA LOGIQUE D'INTERVENTION | 16 |
| V. COMPLEMENTARITE / COHERENCE | 17 |
| 5.1. APPRECIATION DU PARTENARIAT AVEC LES PARTENAIRES FORMELS DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET | 17 |
| 5.2. APPRECIATION DE LA COLLABORATION AVEC LES AUTRES PARTENAIRES | 18 |
| 5.3. COMPLEMENTARITE / RENFORCEMENT DES MESURES D'ADAPTATION ENDOGENES PAR LE PROJET | 18 |
| VI. ANALYSE DE L'EFFICACITE DANS LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET | 18 |
| 6.1. NIVEAU DE REALISATION DES RESULTATS | 18 |
| 6.2. NIVEAU DE REALISATION DE L'OBJECTIF | 22 |
| 6.4. ANALYSE DU SUIVI-EVALUATION ET DU RAPPORTAGE | 24 |
| 6.5. CONTRAINTES DE PERFORMANCES | 25 |
| VII. EFFICIENCE DU PROJET | 26 |
| 7.1. ANALYSE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES | 26 |
| 7.2. ANALYSE DE LA GESTION DES RESSOURCES MATERIELLES | 26 |
| 7.3. ANALYSE DES COUTS DES APPROCHES DEVELOPPEES | 27 |
| 7.4. ANALYSE DE LA GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES | 27 |
| 7.5. ANALYSE DE L'ADEQUATION ENTRE LE TEMPS D'EXECUTION ET LES RESSOURCES MOBILISEES | 28 |

| | |
|---|-----------|
| VIII. EFFETS / IMPACTS DU PROJET | 28 |
| 8.1. EFFETS/ IMPACTS SUR LA RESILIENCE DES BENEFICIAIRES | 28 |
| 8.2. EFFETS / IMPACTS SUR LE DEVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL DE LA CROIX ROUGE RWANDAISE | 30 |
| IX. ANALYSE DE LA VIABILITE | 31 |
| 9.1 DURABILITE ECOLOGIQUE | 31 |
| 9.2. DURABILITE TECHNIQUE | 31 |
| 9.3 DURABILITE FINANCIERE | 31 |
| 9.4. DURABILITE SOCIALE | 32 |
| X. ENSEIGNEMENTS TIRES DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME | 33 |
| XI. RECOMMANDATIONS | 34 |
| 11.1. RECOMMANDATIONS POUR LE FUTUR PROGRAMME | 34 |
| 11.2. RECOMMANDATIONS POUR LE PROGRAMME EN COURS | 35 |
| CONCLUSION | 36 |
| ANNEXES | 37 |

SIGLES ET ABREVIATIONS

| | |
|----------|--|
| 2ID | : Ingénierie Internationale en Décentralisation et Développement local |
| AGR | : Activités Génératrices de Revenus |
| BDRT | : Branch Disaster Response Team |
| CBHFA | : Community Based Health and First Aid |
| CNF | : Conseil National des Femmes |
| CNJ | : Conseil National de la Jeunesse |
| CR | : Croix Rouge |
| CRB | : Croix Rouge Belge |
| CRD | : Croix Rouge Danoise |
| CRR | : Croix Rouge Rwandaise |
| DGD | : Direction Générale du Développement et de Coopération |
| DRR | : Réduction des risques de catastrophes |
| EVC | : Evaluation de la Vulnérabilité et des Capacités |
| EWS | : Early Warning System |
| FICR | : Fédération Internationale de la Croix Rouge |
| FRW | : Franc rwandais |
| Ha | : Hectare |
| JADF | : Joint Action Development Forums |
| LDRT | : Local Disaster Response Team |
| MIDIMAR | : Ministry of Disaster Management and Refugee affairs |
| MININFRA | : Ministère des Infrastructures |
| ONG | : Organisation Non Gouvernementale |
| PANA | : Programme d'action national d'adaptation aux changements climatiques |
| PHAST | : Participatory Hygiene And Sanitation Transformation |
| PMER | : Planning, Monitoring Evaluation and Reporting |
| RECOM | : Résilience Communautaire |
| RH | : Ressources Humaines |
| SG | : Secrétaire Général |
| TDR | : Termes De Référence |

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|--|----|
| Tableau 1: Rôle des acteurs de mise en œuvre du programme----- | 11 |
| Tableau 2 : Niveau de réalisation du résultat 1 ----- | 18 |
| Tableau 3 : Niveau de réalisation du résultat 2 ----- | 19 |
| Tableau 4 : Niveau de réalisation du résultat 3 ----- | 21 |
| Tableau 5 : Niveau de réalisation de l'objectif----- | 22 |
| Tableau 6 : Effets / impacts du projet----- | 28 |

RESUME DE L'EVALUATION

Objectif de l'évaluation

L'objectif de l'évaluation est d'analyser le projet selon les critères standards d'évaluation (pertinence, complémentarité/cohérence, efficacité, efficience, durabilité, impact).

Méthodologie utilisée

La démarche méthodologique a comporté principalement les phases suivantes : (i) l'analyse de la documentation disponible sur le projet et le contexte ; (ii) des entretiens CRB, la CRD et CRR à Kigali ; (iii) des visites dans la zone d'intervention et des entretiens avec les acteurs locaux (volontaires de la CRR, bénéficiaires, représentants des autorités locales, les informateurs-clés) ainsi que des observations sur le terrain ; (iv) la compilation et l'analyse de l'information en faisant le rapprochement détaillé top-down et bottom-up afin d'identifier de manière partagée et vérifiée l'atteinte des résultats, tirer les enseignements et formuler des recommandations.

Résultats de l'évaluation

❖ Pertinence

Le projet s'inscrit pleinement dans la vision 2010 et la stratégie de croissance économique et de réduction de la pauvreté (2013 – 2018) du Rwanda ainsi que dans des politiques sectorielles. Il s'est attaché à développer des produits en réponse à des besoins réels des populations vulnérables et aux préoccupations des autorités locales. Il s'agit des besoins structurels d'accès aux soins de santé, à l'eau potable, à l'hygiène et l'assainissement et d'amélioration de la sécurité alimentaire et des revenus. La zone d'intervention choisie grâce à un diagnostic participatif est cohérente avec les approches préconisées. Le projet cadre avec les orientations de la DGD pour le Rwanda. Il est cohérent avec les stratégies de la CRB et de la CRD pour le Rwanda, et en accord avec les stratégies 2012 – 2016 et 2017 – 2021 de la CRR. Sa stratégie d'exécution permet d'assurer une bonne appropriation des acquis par les bénéficiaires, les autorités locales et services techniques, de garantir l'atteinte des objectifs, et d'impulser une dynamique de pérennisation des activités. La conception a assuré une bonne logique d'intervention.

❖ Complémentarité / cohérence

Au titre du **partenariat**, les trois membres du consortium ont travaillé ensemble dans un esprit de confiance mutuelle et de complémentarité et de coopération. Alors que la CRR est responsable de la mise en œuvre du projet, la CRB et la CRD fournissent un appui technique et méthodologique à leur partenaire et jouent un rôle clé dans le processus de monitoring et d'évaluation du projet. Des retards ont été enregistrés dans le rapportage au niveau de la CRR. Le programme a bien collaboré avec les autorités locales et les services techniques (vétérinaires des secteurs, MIDIMAR, MININFRA. Il n'a pas eu de synergie avec les autres partenaires (world vision, Caritas). Il a complété et renforcé les mesures d'adaptation endogènes.

❖ Efficacité

Sur le plan de l'**efficacité**, les outputs et outcomes ont été en très grande partie atteints. En effet les objectifs en termes de réduction de la malnutrition infantile, d'amélioration des revenus des ménages qui permettra le paiement de l'assurance *maladie*, de prévention de mitigation des risques liés à la santé et aux catastrophes, sont en bonne voie d'être atteints. Ceux en termes de regroupement et participation des ménages vulnérables à des mécanismes d'épargne/crédit rotatif ou d'AGR, d'accès à l'assainissement amélioré, et la diversification alimentaire à travers les jardins potagers ont été atteints. Aussi les résultats visés en matière d'amélioration des connaissances des mesures de prévention des maladies et de l'alimentation équilibrée, d'accès à l'eau potable, d'identification des risques liés à la santé et aux catastrophes ainsi que des actions entrant dans le cadre de leur réduction sont en train d'être atteints par le projet. Les résultats en termes de renforcement institutionnels de la CR rwandaise et des autorités locales sont partiellement atteints avec des ressources humaines formées et disponibles et des investissements pour l'augmentation de l'autofinancement en cours de réalisation. Aussi, le projet a par ailleurs mis l'accent sur les aspects de communication, de sensibilisation et de plaidoyer et pris en compte le genre et l'environnement.

❖ Efficience

En ce qui concerne l'**efficience**, le projet a utilisé à bon escient des moyens mis à sa disposition. En effet les approches développées (forte mobilisation des volontaires, mutualisation des ressources humaines disponibles du siège de la CRR) ont permis la mise en œuvre du projet à des coûts réduits. Les ressources financières ont été bien gérées. Cependant l'absence de staff de projet en 1^{ère} année et de longues procédures d'acquisition d'autorisation de bâtir et de terrain ont mis en retard certaines activités. L'ensemble du budget est en train d'être consommé grâce à l'utilisation de la GAR dans la conception et la mise en œuvre du projet. Une excellente performance financière avec un taux de décaissement de 86 % est enregistrée au 30 juin 2016 contre un taux d'exécution physique de 82%.

❖ **Impact**

Les effets/ impacts sont : **i)** Augmentation des rendements et productions agricoles avec une diversification des produits alimentaires ; **ii)** disponibilité de perspectives économiques pour les ménages ; **iii)** Augmentation du membership et des volontaires de la CRR et des recettes liées ; **iv)** Renforcement de l'organisation et de la cohésion sociale au niveau des communautés ; **v)** Renforcement de la confiance en soi des ménages bénéficiaires, **vi)** Connexion des villages avec les autorités locales, les services techniques, des fournisseurs/prestataires, IMF, etc. ; **vii)** Participation d'hommes aux séances de démonstrations culinaires ; **viii)** Initiation d'activités collectives par les volontaires organisés en association dans les villages ; **ix)** Réalisation d'investissements par des bénéficiaires à partir des retombées des AGR (construction de maisons, achat de terres, etc) ; **x)** Injection de ressources économiques importantes par le projet lors des travaux de réhabilitation ou de construction des infrastructures pour l'emploi de la main d'œuvre locale (les jeunes) ; **xi)** Octroi de terres de productions agricoles à des associations de volontaires ; **xii)** Augmentation de la charge de travail des femmes et des enfants pour l'alimentation et l'entretien du bétail (surtout le porc)

❖ **Durabilité**

Des conditions de viabilité écologique, technique, sociale et financière sont créées par le projet en raison de : **i)** la protection de l'environnement par les initiatives entreprises ; **ii)** la disponibilité et motivation des volontaires (non) à poursuivre l'encadrement des bénéficiaires ; **iii)** la simplicité de certaines techniques de productions (jardins potagers, élevage de petits ruminants, fabrication de briquettes) ; **iv)** l'existence d'un marché rémunérateur pour les AGR ; **v)** l'appropriation des actions par les bénéficiaires, les associations de bénéficiaires, les autorités locales et services techniques ; la liaison de certains associations avec les fournisseurs d'intrants ; **vi)** la relation prouvée entre valorisation des produits des jardins potagers et réduction de la malnutrition ; **vii)** la volonté de certaines associations et des ménages bénéficiaires à poursuivre les rotations de bétail ; **viii)** l'engagement de certains bénéficiaires à améliorer leurs catégories socio-économiques (vulnérabilités) ; **ix)** le système de redistribution du bétail acquis gratuitement qui se fait aussi gratuitement vers les voisins mis sur une liste d'attente des bénéficiaires.

❖ **Leçons apprises**

i) la nécessité d'un équilibre entre le staff, l'étendue de la zone d'intervention et le volume des activités et la durée de mise en œuvre pour produire des résultats de qualité ; **ii)** l'utilisation des consortia comme réponse au besoin d'une expertise diversifiée pour le renforcement de la résilience ; **iii)** la production de bons résultats par l'implication effective des communautés locales, le dialogue et la gestion adaptative ; **iv)** l'utilisation des jardins comme réponse à la diversification alimentaire adaptée aux groupes vulnérables ; **v)** l'adaptation de l'élevage du porc pour une amélioration rapide de la situation économique des ménages vulnérables si ses exigences en alimentation sont respectées

❖ **Recommandations**

A l'endroit de la CRB et de la CRR pour le nouveau programme : **i)** Assurer une meilleure adéquation entre le besoin d'efficacité, d'efficience d'impacts et de durabilité avec l'étendue de la zone d'intervention, les ressources humaines et financières et la durée du programme ; **ii)** Anticiper sur le retard dans la signature du contrat avec la DGD ; **iii)** Renforcer le système de suivi-évaluation des villages modèles ; **iv)** Elargir la gamme d'AGR et formaliser un code de financement pour la participation financière des communautés aux actions ; **v)** Poursuivre le financement des AGR pour les districts ; **vi)** Renforcer la prévention des maladies et le suivi sanitaire du bétail distribué aux ménages vulnérables ; **vii)** Réaliser une cartographie des intervenants dans les zones d'intervention pour la signature de protocoles de partenariat dans le cadre d'une synergie d'action ; **viii)** Analyser les besoins spécifiques des hommes et des femmes

Pour le programme en cours

A l'endroit de la CRB et de la CRD : Soutenir une phase de consolidation des acquis dans les villages bénéficiaires

A l'endroit de la CRR : **i)** Doter les villages de kit premiers secours ; **ii)** Renforcer les volontaires pour la réalisation de Sanplats, **iii)** Renforcer le suivi de la gestion des AGR au niveau des villages pour s'assurer de la maîtrise des techniques de production et de gestion par les bénéficiaires ; **iv)** Responsabiliser les associations de bénéficiaires et celles des volontaires pour la réalisation de pépinières / germoirs ; **v)** Accompagner la création des associations de volontaires et la conduite d'AGR par elles

A l'endroit des comités CRR : Poursuivre les actions d'information, sensibilisation et d'encadrement des bénéficiaires

A l'endroit des autorités locales : **i)** Encadrer l'ensemble des intervenants sur le terrain pour une synergie d'action. **ii)** Maintenir un minimum de présence dans les villages d'intervention dans le cadre de l'appui conseil aux producteurs.

A l'endroit des bénéficiaires : Organiser de façon tournante un accueil par les ménages des volontaires et groupes cibles concernés par les démonstrations culinaires en maintenant la dynamique actuelle de mobilisation des ustensiles et produits agricoles

I. INTRODUCTION GENERALE

1.1. Rappel du contexte de l'évaluation

Le partenariat entre la CR de Belgique et la CR rwandaise est établi depuis de nombreuses années. Depuis 2008, la relation de partenariat s'est progressivement développée dans le sens d'un recentrage du soutien de la CR de Belgique autour de la stratégie et des priorités de la CR rwandaise, d'un soutien institutionnel croissant et d'une plus grande autonomie de la CR rwandaise dans la gestion des projets.

Pour appuyer ses différents partenaires, la CRB bénéficie d'un financement de la DGD. Ce financement appuie le programme global de la CRB qui est constitué d'un ensemble cohérent de '**projets pays**'. Le présent projet est conduit par un consortium réunissant la CR de Belgique, la CR danoise et la CR rwandaise. Les trois entités travaillent ensemble dans un esprit de confiance mutuelle et de coopération. Alors que la CR rwandaise est responsable de la mise en œuvre du projet, la CR de Belgique et la CR danoise fournissent un appui technique à leur partenaire et jouent un rôle clé dans le processus de monitoring et d'évaluation du projet. L'objectif global de ce programme est d'appuyer les partenaires, les communautés et les individus ciblés à renforcer durablement leurs capacités à se mobiliser pour un monde plus sain, plus sûr et plus digne. Ce programme s'articule autour du concept de résilience et cherche à développer des projets intégrés avec les personnes et les communautés en vue de renforcer leurs propres capacités à s'adapter aux changements et aux aléas.

Ce programme s'inscrit dans les spécificités Croix-Rouge : les Principes et Valeurs du Mouvement, la vision et les objectifs stratégiques de la FICR, le mandat de la Croix-Rouge de Belgique et des Sociétés nationales partenaires et le travail avec les volontaires au service des plus vulnérables.

Il est important de noter que la Croix-Rouge de Belgique privilégie la gestion déléguée du programme avec ses partenaires. Ce mode de gestion du programme est au service de la vision stratégique du partenaire (et de son autonomisation) et maximise le pouvoir décisionnel et les responsabilités du partenaire dans la limite des contraintes du bailleur. La confiance mutuelle entre les partenaires est une condition préalable à la délégation de gestion et doit être entretenue par le dialogue entre la représentation des deux institutions. Le rythme de mise en place de ce mode de gestion est adapté à chaque partenaire en fonction de ses capacités.

Dans ce cadre la CRB vise notamment à appuyer le renforcement de capacités de nos partenaires et de leur réseau de volontaires dans leur cheminement vers une Société nationale forte.

Ce concept de Société nationale forte est défini par la FICR comme une société de Croix-Rouge capable de fournir, dans tout le pays et par un réseau d'unités fonctionnant à l'aide de volontaires, un service approprié à des personnes vulnérables, aussi longtemps qu'elles en ont besoin.

Pour être fortes, les Sociétés nationales doivent développer et conserver cinq capacités essentielles : exister, s'organiser, établir des relations et les mobiliser, mener à bien leurs activités, s'adapter et se développer. Le renforcement des capacités est un processus endogène. La démarche de la CRB est d'appuyer cette dynamique interne de ses partenaires.

Cet appui au renforcement de capacités passe aussi par le financement de frais de structure du partenaire et le soutien d'activités génératrices de revenus (AGR) à tous les niveaux de l'organisation (local, branche et siège) afin d'assurer la durabilité de leurs actions et une autonomisation financière progressive.

Aider les Sociétés nationales à devenir des fournisseurs forts et pérennes de services est, pour la CR de Belgique, le meilleur moyen de s'attaquer à la vulnérabilité, où qu'elle existe. Les volontaires Croix-Rouge ainsi accompagnés et formés travaillent de la sorte à renforcer les capacités de leur communauté.

C'est dans ce contexte qu'en début 2012, la CR rwandaise a invité ses partenaires à soutenir son programme national de renforcement de la résilience communautaire qui vise à promouvoir la résilience communautaire sur l'ensemble du territoire rwandais (90 secteurs répartis sur les 30 districts du pays) par le biais d'actions communautaires intégrées.

Convaincu par l'approche de la CR rwandaise et l'expérience positive d'actions similaires (notamment au sein d'un projet soutenu par la CR de Belgique avec un financement principal de la Commission Européenne dans le district de Nyamasheke), la CR de Belgique a confirmé dès 2012, l'inscription de ce programme 2014-2016 sur le thème de la résilience. La CR danoise s'est jointe à l'effort de financement de cette stratégie et cofinance le programme à hauteur de 20% ; elle fournit également, conjointement avec la CR de Belgique, un appui technique en PMER et participe activement au processus de monitoring et d'évaluation du projet.

La conception du programme a prévu une évaluation finale au terme de sa mise en œuvre. C'est dans ce cadre que s'inscrit la présente évaluation externe, objet de ce rapport.

1.2. Rappel des objectifs et résultats attendus de l'évaluation

1.2.1. Objectifs

L'objectif de l'évaluation est d'analyser le projet selon les critères d'évaluation standards (pertinence, complémentarité/cohérence, efficacité, efficience, durabilité, impact). Elle abordera également les enseignements tirés de la mise en œuvre du projet et fera des recommandations pour une mise à l'échelle.

1.2.2. Résultats attendus

Les résultats attendus au terme de l'évaluation sont :

- Une présentation par l'évaluateur au démarrage de l'évaluation de la méthodologie d'évaluation ;
- Deux meeting de restitution : (i) sur le terrain, en fin d'évaluation avant la rédaction du rapport provisoire ; (ii) après soumission du rapport provisoire;
- Un rapport provisoire endéans une période de 15 jours après la fin de la mission d'évaluation, pour relecture et commentaires par la CRB, la CRD et la CRR;
- Un rapport d'évaluation final au plus tard une semaine après réception des commentaires éventuels sur le rapport provisoire.

II. MÉTHODOLOGIE ADOPTÉE

2.1. Cadrage de la mission

Les réunions de briefing ont eu lieu le 16 et 17 août 2016 avec les cadres impliqués dans le projet au niveau de la CRB (Représentant pays) et de la CRR (Secrétaire Général, coordonnateur du projet, chef du département organisationnel et développement, chef de service jeunesse et volontaires, chef de projets sociaux). Elles ont permis :

- d'améliorer la compréhension du projet par l'équipe d'évaluation ;
- d'échanger sur les enjeux de l'évaluation,
- de préciser d'avantage la compréhension des TDR et les attentes de la CR ;
- de renforcer la recherche documentaire
- de préciser les attentes du commanditaire par rapport à l'évaluation ;
- de s'accorder sur le calendrier de collecte de données.

Ces réunions ont servi aussi de cadre pour l'équipe de la CR de partager des informations sur le nouveau projet en cours de formulation, qui doit suivre celui évalué.

2.2. Revue documentaire

La revue documentaire a consisté en la collecte et l'exploitation de la documentation disponible. La collecte des documents a été faite auprès de la représentation de la CRB, du siège de la CRR. Elle a été faite également sur internet et a permis de collecter des données sur le contexte rwandais en gestion des catastrophes, de résilience, etc.

L'analyse de ces documents a permis de disposer de données secondaires et d'avoir une meilleure connaissance des mécanismes/stratégies de mise en œuvre et du suivi ainsi que des résultats du projet. Elle a ainsi permis d'élaborer les outils de collecte de données sur le terrain auprès des groupes cibles. Une liste de ces documents peut être consultée en Annexe

2.3. Examen et mise à jour du cadre logique

Ce travail a été réalisé par les consultants et a consisté surtout en un examen critique de la formulation des indicateurs du projet et en leur mise à jour avec les données de la revue documentaire. Il visait aussi au besoin, une clarification de certains indicateurs pour une meilleure collecte de l'information en vue de les analyser. Il a préparé enfin l'analyse de la pertinence de la conception du projet.

2.4. Echantillonnage

L'échantillonnage et la sélection des villages ont été effectués dès le premier jour en vue de déterminer les sites à visiter, le calendrier, le plan de travail de l'évaluation, les ressources y compris les aspects de transport. L'échantillon a tenu compte de la diversité des situations plutôt que d'une répartition géographique pure.

L'équipe d'évaluation a pu rencontrer 548 acteurs au total dont 277 femmes et 271 hommes (cf. Annexe 3).

2.5. Elaboration et validation des outils

A partir des entretiens préliminaires et de la revue documentaire, les consultants ont élaboré des outils de collecte de données concernant chaque groupe cible.

2.6. Collecte de données

Des séries d'entretiens ont été réalisées auprès des partenaires pour compléter les informations contenues dans la documentation. La collecte de données s'est déroulée à Kigali et dans les cinq districts d'intervention du projet, du 16 au 31 août 2016 et a mobilisé l'équipe de consultants, et l'équipe de mise en œuvre du projet au niveau terrain.

La mission de terrain a permis d'interroger 23 personnes au total dont 11 femmes et 12 hommes (cf. Annexe 4) et de voir les actions réalisées concrètement sur les sites, de discuter avec les bénéficiaires et autres partenaires impliqués dans la mise en œuvre du projet et avoir leur feed-back par rapport au montage, l'exécution et la pertinence des activités en cours.

2.7. Rapportage

Il a consisté au traitement et à l'analyse des données bibliographiques et de terrains et a permis d'avoir l'information sur les différents aspects de la mise en œuvre du projet. Le logiciel Excel a été utilisé pour le traitement des données de synthèse.

Le rapport rédigé à partir des résultats obtenus met en exergue la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité du projet. Il traite également des leçons apprises et des recommandations pour l'amélioration des interventions futures.

2.8. Limites de l'étude

Des données ont été collectées auprès des ménages sur l'accès à l'eau, la prévention des maladies. Ces informations devaient permettre d'apprécier les données de suivi-évaluation collectées par l'équipe de mise en œuvre du projet. Ainsi l'échantillonnage ne respecte pas les normes statistiques requises. Et les résultats issus de la collecte de données permettent de donner des caractéristiques de la situation, mais ne doivent pas être considérés à la place de ceux de l'enquête ménage prévu à la fin du projet ; car elles ne sont valables que pour les ménages visités et ne peuvent être extrapolées sans aménagement à l'ensemble de la zone d'intervention.

Aussi certaines données quantitatives utilisées dans l'analyse de l'efficacité datent de fin 2015 ou juin 2016 et sont susceptibles de variation d'ici la fin du projet en fin décembre 2016. Ainsi ces données donnent des tendances et devront être actualisées par l'enquête finale en décembre 2016.

II. CONTEXTE D'ELABORATION ET D'EXECUTION DU PROJET

3.1. Antécédents du projet

La CRB accompagne depuis plusieurs années la CRR dans la formulation et la mise en œuvre d'actions en faveur des populations rwandaises. Les actions étaient mises en œuvre par les 2 partenaires selon la formule de gestion conjointe dans laquelle la CRR bénéficiait de l'appui d'un assistant technique de la CRB. A partir de 2008, un recentrage du soutien de la CR de Belgique autour de la stratégie et des priorités de la CRR, d'un soutien institutionnel croissant et d'une plus grande autonomie de la CRR dans la gestion des projets a vu le jour. Aussi à partir de cette date la CRR a développé le concept de villages modèles, une approche intégrée pour la résilience communautaire. Ce qui a abouti à la prise en compte dans les interventions de ces 2 partenaires de la résilience communautaire en 2010 et la réduction des risques de catastrophes en 2011 en plus de la prévention et la gestion des catastrophes. En effet, en 2010, CRR avec l'appui de la CRB a obtenu un cofinancement de l'Union Européenne pour la mise en œuvre d'un premier projet pilote de renforcement de la résilience communautaire dans le district de Nyamasheke selon l'approche villages modèles. Ce projet eut une 2nde phase avec le bailleur de fonds suite aux résultats satisfaisants obtenus.

C'est sur la base des résultats des différentes phases du premier projet, le projet de *Renforcement de la résilience communautaire au Rwanda, que l'objet de la présente évaluation* a été élaboré par la CRB et la CRR sur la période 2014–2016 pour une mise à l'échelle.

3.2. Rappel des objectifs du projet

L'objectif spécifique du projet est de « Renforcer la résilience des communautés dans 30 villages (répartis dans 5 districts, 15 secteurs)».

3.3. Rappel des résultats attendus

Trois résultats (3) étaient attendus du projet à savoir :

- **Résultat attendu 1** : Les ménages au sein des communautés ciblées sont individuellement engagés dans l'amélioration de leurs conditions de vie.
- **Résultat attendu 2** Les communautés ciblées sont informées et collectivement engagées dans la réduction de leurs vulnérabilités et disposent d'infrastructures.
- **Résultat attendu 3** : La CR rwandaise et les autorités locales sont renforcées.

3.4. Zone d'intervention

Le programme se concentre essentiellement sur 30 villages situés dans 2 provinces (Nord et Ouest), 5 districts et 15 secteurs. Ces villages (2 par secteur) sont situés dans les districts de Gakenke (4 secteurs), Ngororero (3 secteurs), Nyabihu (2 secteurs), Karongi (3 secteurs) et Rutsiro (3 secteurs).

3.5. Groupes cibles et partenaires du projet

3.5.1. Groupes cibles

Les groupes cibles du projet sont :

- Niveau national de la Croix Rouge Rwandaise
- Les branches CR au niveau des districts
- Les branches CR au niveau des secteurs
- Les branches CR au niveau des cellules
- Les branches villageoises CR
- Les communautés villageoises

3.5.2. Bénéficiaires

Les bénéficiaires directs du programme sont les populations des 30 villages qui sont ciblés par le programme, soit au total 22.500 bénéficiaires (4.500 ménages), ou en moyenne 750 personnes (150 ménages) par village.

3.5.3. Partenaires

Les principaux partenaires et leurs rôles sont donnés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1: Rôle des acteurs de mise en œuvre du programme

| Acteur | | Rôle |
|---|-----------------------------------|--|
| Croix Rouge Belge (CRB) | | <ul style="list-style-type: none"> Assurer la gestion du partenariat avec le bailleur de fonds (la DGD) ; Apporter l'appui technique et méthodologique à la CRR; Assurer la mise à disposition des fonds à la CRR Développer et appuyer la mise en œuvre d'un cadre de suivi-évaluation commun et harmonisé Rechercher de nouveaux partenaires techniques et financiers (y compris des financements institutionnels locaux) et mobiliser des ressources pour la mise en œuvre du programme national de résilience de la CR rwandaise; Appuyer les réflexions visant l'autonomisation financière de la CR rwandaise, notamment par la mise en place d'activités génératrices de revenus viables; Assurer la coordination entre la CR rwandaise et les Sociétés Nationales Participantes sur le programme national de résilience Appuyer la gestion administrative et financière du programme par la CR rwandaise : planification, suivi budgétaire, respect des échéances et des procédures |
| Croix Rouge Danoise (CRD) | | <ul style="list-style-type: none"> Apporter un cofinancement pour la mise en œuvre du projet ; Apporter un appui technique et méthodologique à la CRR dans la mise en œuvre du projet ; Participer au processus de suivi-évaluation de la mise en œuvre du projet |
| Croix Rouge Rwandaise (CRR) | Siège / niveau national de la CRR | <ul style="list-style-type: none"> Assurer la direction stratégique de l'action Assurer la planification et le suivi-évaluation du projet Gérer le partenariat local ; Favoriser les concertations des différents acteurs ; Assurer l'exécution du projet avec la participation des districts |
| | Districts | <ul style="list-style-type: none"> Encadrer les volontaires au niveau des secteurs ; Assurer la coordination des activités au niveau district ; Assurer la mobilisation et l'encadrement des volontaires, Assurer la collaboration avec les autorités locales ; Organiser la passation de certains marchés ; Participer au suivi-évaluation |
| | Secteurs | <ul style="list-style-type: none"> Assurer la mobilisation et l'encadrement des volontaires, Assurer la formation et l'encadrement des communautés ; Assurer la gestion des activités ; Diffuser les principes CR Assurer la collaboration avec les autorités locales |
| | Cellules | <ul style="list-style-type: none"> Assurer la mobilisation et l'encadrement des volontaires, Assurer la collaboration avec les autorités locales; Participer au suivi-évaluation du projet |
| | Villages | <ul style="list-style-type: none"> Assurer la mobilisation, la sensibilisation et l'encadrement des communautés Assurer le suivi rapproché de la mise en œuvre des activités |
| Autorités locales / Services techniques | | <ul style="list-style-type: none"> Assurer la cohérence de l'intervention avec les orientations de l'Etat ; Assurer une supervision de la mise en œuvre des activités du projet ; Apporter l'appui conseil aux bénéficiaires. |

3.6. Cadre institutionnel et organisationnel du projet

3.6.1. Bailleurs de fonds

Ils sont composés de la DGD, principal bailleur de fonds qui participe à 80% au financement du projet et de DANIDA qui mobilise les 20% restant du budget.

3.6.2. Consortium des partenaires techniques

Le consortium est composé de la CRB, de la CRD et la CRR. Le 1^{er} et le 2^{ème} sont chargé de mobiliser le cofinancement et d'appuyer le 3^{ème} sur les plans technique et méthodologique pour la mise en œuvre du projet. Le 3^{ème} est chargé de l'exécution du projet sur le terrain en collaboration avec les autorités locales et les services techniques.

3.6.3. Organe de suivi

Il est formé essentiellement du Secrétariat Général de la CRR, de la représentation pays et du siège de la CRB, de la représentation de la CRD avec pour mission de :

- organiser la planification annuelle des activités ;
- organiser des missions de supervision ;

- tenir des rencontres de réflexion critiques sur la mise en œuvre du projet ;
- approuver les rapports produits par l'équipe de terrain ;
- approuver les programmes trimestriels et semestriels de l'équipe terrain ;
- veiller au suivi du transfert de fonds ;
- approuver les réaménagements budgétaires ;
- veiller à l'atteinte des objectifs du projet ;
- veiller à la qualité technique des activités

Ainsi l'organe en charge du suivi a pour attribution d'assurer le suivi et l'accompagnement technique de l'exécution du projet et de rendre compte au partenaire financier.

3.6.4. Réunions de coordination et de planification

Plusieurs types de rencontres étaient tenus dans le cadre de la mise en œuvre du projet. Il s'agit des réunions, trimestrielles ou annuelles, des visites de terrain :

- Réunions de coordination trimestrielles internes : elles sont organisées par la CRR et concernent tous ses projets. Les objectifs trimestriels des contrats de performance (*imihigo*) des comités locaux de la CRR (qui comprennent les objectifs liés au projet) sont évalués par le siège de la CRR. A ces réunions sont présentés et discutés l'état d'avancement du projet et les plans de travail. Des adaptations sont opérés lors de ces réunions ;
- *Réunions trimestrielles du Joint Action Development Forum (JADF)* : les résultats du programme sont aussi partagés avec d'autres intervenants ;
- Réunions trimestrielles de pilotage au niveau des secteurs : les résultats et les adaptations nécessaires sont présentés et discutés à ces réunions regroupant les autorités, les représentants des bénéficiaires, les représentants des comités CR de district (volontaires) et d'autres acteurs (structures étatiques et ONG) ;
- Réunions annuelles de coordination : elles sont organisées par la CRR en impliquant ses autres partenaires (représentants du siège de la CRB, la CRD, la FICR,...) qui soutiennent son programme national de résilience de sorte à partager les différentes leçons et promouvoir une approche plus coordonnée et harmonisée ;

3.6.5. Organe chargé de l'exécution du projet

L'équipe de projet est composée d'un (1) Coordonnateur de projet basé à Kigali, d'abord à temps partiel en 2014, puis à temps plein à partir de 2015. Il est appuyé par du personnel à temps partiel au niveau du siège et des districts dont :

- Le chef de service logistique de la CRR
- Le chef du Département Appui Technique de la CRR
- Le chef de département administration et finances de la CRR
- Le chef de service mobilisation des ressources de la CRR
- Le chef du Département OD de la CRR
- Le Coordinateur jeunesse et volontaires de la CRR
- Le chef de service DRR/DM
- Un coordinateur WATSAN
- L'auditeur interne
- Des employés du centre social
- Trois (3) coordinateurs de districts
- Un chauffeur

Aussi la CRR a-t-elle mis à contribution pour la mise en œuvre du programme du personnel non financé par celui-ci dont : un comptable, le Chef du service PMER, le Chef du service communication et 662 volontaires.

L'organe d'exécution est chargé de planifier, d'exécuter et de suivre les activités, de rédiger les rapports d'exécution, de veiller à la réalisation des investissements et de leur fonctionnalité, de s'assurer de la prise en compte des acteurs ciblés dans l'exécution du projet, d'assurer la gestion transparente des fonds, etc.

3.7. Apports prévisionnels financiers du projet

Le budget total du projet est de 1 752 677,00 € et financé à 80% par la DGD et à 20% par la CRD.

IV. ANALYSE DE LA PERTINENCE ET DE LA QUALITE DE CONCEPTION DU PROJET

4.1. Cohérence du projet avec les priorités nationales du Rwanda

En 2000, le Rwanda s'est doté d'une **vision 2010** avec des objectifs de : i) baisser de 94% à 50% la part du bois de chauffage dans la consommation nationale d'Énergie ; ii) porter de 20% à 90% le pourcentage de terres protégées contre l'érosion ; iii) couvrir à 100% les besoins en eau potable, iv) ramener de 30% à 10% le taux de malnutrition infantile ; v) réduire la prévalence du VIH/SIDA de 13% à 8%, de 51% à 25% la mortalité due au paludisme ; de porter de 20% à 60% la population en bonne condition d'hygiène ; etc. Le programme avec ses activités de reboisements, de promotion des briquettes comme source d'énergie, de réhabilitation/ réalisation d'infrastructures d'eau potable, d'éducation nutritionnelle, à l'hygiène, aux risques de santé contribue à l'atteinte des objectifs de cette vision. Le pays connaît plusieurs types de catastrophes (vents violents, inondations, sécheresses, glissements de terrain, insécurité alimentaire, érosion, foudre, épidémies, noyades, éboulements). Cela l'a conduit à la mise en place en 2010 d'un **ministère de la gestion des catastrophes** et en 2012, d'une **carte de tous les risques** et de **normes pour les constructions en zone rurale**.

La 2^{ème} **stratégie de croissance économique et de réduction de la pauvreté (2013 – 2018)** du Rwanda, fait de l'approche intégrée d'utilisation des terres et d'installation des population, de l'augmentation de la productivité agricole et de la mise en relations des communautés rurales aux opportunités économiques grâce à l'amélioration des infrastructures, des priorités pour le développement rural. Le projet s'inscrit dans cette stratégie avec la promotion des activités génératrices de revenus (AGR).

Les activités du projet en matière de prévention et gestion des catastrophes, santé, renforcement des capacités techniques et économiques des branches de la CRR, conservation et de protection des sols, jardins potagers, accès à l'eau potable et à l'assainissement et énergie alternative participent à l'opérationnalisation de politiques sectorielles du Rwanda dont

- la politique nationale de gestion des catastrophes
- les politiques/stratégies nationales de santé.
- la politique de décentralisation
- les programmes d'action nationaux d'adaptation aux changements climatiques (PANA).

4.2. Cohérence avec les priorités des groupes cibles

Le projet est une réponse aux préoccupations majeures des communautés cibles. En effet, les populations de la zone d'intervention vivent dans la pauvreté, l'insécurité alimentaire, le faible accès à l'eau potable et à l'assainissement, la dégradation de l'environnement et les maladies. Ils sont constamment en situation de risques de catastrophes (glissements de terrain et inondations). Au cours de cette évaluation, la collecte des données sur le terrain auprès des communautés et autorités locales a confirmé la pertinence du projet par rapport aux priorités des groupes cibles. Cela confirme, non seulement les données issues des EVC, mais aussi la pertinence de la zone retenue pour l'intervention du projet.

Sur les branches de la CRR, il est ressorti de la collecte des données sur le terrain une faible capacité financière, l'absence de représentation dans la presque totalité des cellules et tous les villages de la zone d'intervention avant la mise en œuvre du projet résilience. Les branches locales au niveau des districts, secteurs étaient caractérisées également par une capacité technique faible dans l'ensemble des domaines couverts par le projet.

4.3. Pertinence de la zone choisie par rapport aux approches préconisées

Pour la formulation du projet, un travail d'analyse du contexte a été réalisé par la CRR à travers des missions d'Évaluations des Vulnérabilités et des Capacités de ses Branches et des Évaluations de la Vulnérabilité et des Capacités (EVC) des communautés dans les 30 districts entre 2011 et 2012. Sur la base des résultats de ces évaluations et de la présence d'autres partenaires techniques et financiers, la CRB et la CRR ont pré-identifié dans le cadre de ce projet 15 secteurs répartis dans 5 districts comme zone d'intervention. En 2013, des rencontres avec les autorités et les agents techniciens de ces districts et secteurs et des membres des communautés locales ont confirmé l'approche du projet, la zone d'intervention et l'engagement des acteurs locaux. Des ateliers de travail conjoints (impliquant la CRR, le Représentant Pays à Kigali et le siège de la CRB) ont permis de rédiger le projet.

4.4. Cohérence avec les politiques / stratégies/ orientations des principaux partenaires

Le projet est cohérent avec la stratégie de la DGD pour le Rwanda qui est orientée actuellement vers l'appui dans les secteurs de la santé, de l'énergie, de la décentralisation et participe à la coopération indirecte de la Belgique avec ce pays.

Il est en accord avec les objectifs de la CRB pour la CRR qui est « renforcer l'autonomie financière et technique de la CR rwandaise afin qu'elle soit plus autonome et plus efficace dans les services essentiels qu'elle apporte à la population rwandaise ». Projet de gestion déléguée, il est en accord avec le partenariat CRB – CRR. Car ce partenariat est tourné vers une forte responsabilisation de la CRR dans la formulation et la gestion des projets.

Le projet est également en phase avec la stratégie de la CRD au Rwanda qui vise : i) le renforcement des capacités de la CRR pour la fourniture de services humanitaires au plus vulnérables ; ii) le renforcement de la cohésion sociale et de résilience des communautés ; iii) la protection et l'inclusion des populations vulnérables ; iv) une réponse rapide et efficace en faveur des populations déplacées

Le projet est en accord avec les Stratégies 2012 – 2016 et 2017 – 2021 de la CRR en matière de sécurité alimentaire, santé, gestion des catastrophes et développement institutionnel. En effet le renforcement de la résilience des communautés fait partie du 3^{ème} objectif du plan stratégique 2017 – 2021 de la CRR.

En somme, le projet est cohérent avec les priorités nationales au Rwanda. Il est en accord avec les priorités des communautés bénéficiaires et les politiques/stratégies des principaux partenaires.

4.5. Analyse de la stratégie d'intervention du projet

4.5.1. Stratégie globale de mise en œuvre du projet : coordination, ancrage institutionnel, pilotage du projet

Au niveau de la coordination, l'ancrage institutionnel et le pilotage du projet, la stratégie a consisté à mettre ensemble des acteurs complémentaires. Chacun des partenaires s'étant rendu plus utile au niveau où il était plus compétent.

La **CRB** est le responsable de la gestion du projet vis à vis de la DGD. Il apporte au besoin à la CRR l'appui technique et méthodologique nécessaire à la mise en œuvre du projet.

La **CRD** : elle contribue au cofinancement du projet et apporte un appui technique et méthodologique nécessaire à sa mise en œuvre.

La **CRR** est le partenaire national d'exécution qui assure la programmation et l'exécution des activités avec la participation du secrétariat général, des branches au niveau des districts, secteurs et villages.

Les **Autorités locales / services techniques** assurent la cohérence de l'action avec les orientations nationales. Ils assurent également le suivi technique de la mise en œuvre du projet. Cela a permis une prise en compte des investissements du projet dans la production des données aux différents niveaux de la décentralisation et d'inscrire les actions dans la pérennité.

Les **prestataires de services** assurent la fourniture de services, matériels et fournitures pour la réalisation des activités.

Les **Communautés bénéficiaires** : déterminent les activités à mener, mobilisent l'apport propre nécessaire pour la mise en œuvre des activités. Cela a permis à ces bénéficiaires de s'approprier les investissements ; ce qui est gage de pérennité.

4.4.2. Stratégie d'exécution terrain

Des principes généraux auxquels s'ajoute une approche spécifique à certaine activité ont été adoptés. Il s'agit de :

- ❖ **Identification des actions par une évaluation de la vulnérabilité et des capacités des communautés ciblées** : les communautés ont été accompagnées dans l'évaluation de leurs besoins à travers les EVC. Ils sont ainsi entièrement responsables des activités planifiées et mise en œuvre par le projet en leur faveur et cela constitue un gage de durabilité ;
- ❖ **Identification participative des ménages bénéficiaires** : une liste établie par les volontaires et de CRR et une autre établie par les autorités locales sont comparées et les similitudes et les différences sont décelées. Une commission composée de représentants des autorités au niveau de la base (village et cellule) et de membres du comité local CR visitent les ménages pour des vérifications et établissent une liste conjointe. Les communautés discutent de la liste conjointe en présence des autorités et de la CCR et finalise la catégorisation des ménages et la liste des bénéficiaires en tenant compte des appuis précédents.
- ❖ **Révisions budgétaires annuelles** : réalisées annuellement sur la base des dépenses et soldes budgétaires elles ont permis d'augmenter ou de réduire les budgets de certaines lignes budgétaires, d'inscrire de nouvelles lignes budgétaires, d'éviter les blocages et au final les dépassements et /ou la faible consommation des fonds.

- ❖ **Mutualisation des moyens disponibles à l'intérieur de CRR** : la CRR a mutualisé les ressources humaines disponibles à son siège avec le projet avec du personnel budgétisé à temps partiel et des agents non budgétisés. Ce qui lui a permis d'être plus efficace dans la mise en œuvre du projet.
- ❖ **Mobilisation et le renforcement des capacités des volontaires** : la mise en œuvre du projet au niveau districts, secteurs et villages a reposé sur les volontaires. Dans chaque village, une dizaine de volontaire a été formé dans divers domaines (nutrition, gestion des catastrophes, premiers secours et santé à base communautaire, PHAST, élevage, etc) ont répliqué les connaissances au profit des communautés avec l'appui d'autres volontaires formés présents au niveau secteurs, et districts. Cela a permis aux volontaires de s'approprier des activités et facilité l'accompagnement technique des communautés pour leur exécution.
- ❖ **Décentralisation de la passation de certains marchés** : cela a permis des achats au niveau des districts contribuant ainsi à l'économie de cet échelon territorial, la livraison rapide des produits voire de réduire les coûts ;
- ❖ **Réalisation de latrine** : Certains matériaux de construction des latrines (tôles, ciments, clous, portes, etc.) ont été acquis par le projet et octroyés aux bénéficiaires. Les fosses (à cause de contrainte de relief), dalles Sanplats, cabines (superstructures) ont été réalisées par des prestataires et à la charge de du projet. Les bénéficiaires ont apporté soit les agrégats et le bois ou les agrégats et les briques. Cinq (5) volontaires par villages ont participé à la confection des Sanplats mais n'ont pas été équipés pour poursuivre l'activité. Ce qui ne permet pas aux ménages disposant de moyens d'accéder aux sanplats ;
- ❖ **Diversification alimentaire pour lutter contre la malnutrition** : elle s'est fait à travers la mise en place des jardins potagers, les sensibilisations, les démonstrations culinaires, le reboisement d'arbres fruitiers et le suivi de l'état nutritionnel des enfants :
 - **Jardin potager** : pour rendre disponibles les légumes, le projet a procédé à la mise en place de jardins de démonstration pour la formation des bénéficiaires et distribué des semences aux ménages pour l'application. Des difficultés de germination l'ont conduit à produire des plants à partir de germoirs/pépinières et de les distribuer aux ménages pour repiquage.
 - **Suivi périodique de l'état nutritionnel des enfants et démonstration culinaires** : une fois par mois les volontaires organisent un suivi de l'état nutritionnel des enfants et la préparation de bouillie et repas équilibrés avec la collaboration des agents de santé communautaires, représentant le ministère de la santé au niveau des villages. Les bénéficiaires ont apporté les produits locaux entrants dans la préparation des aliments et les volontaires les ustensiles de cuisine ;
 - **Appui pour des reboisements individuels** : la CRR a produit et distribué à des ménages des plants d'arbres fruitiers comme l'avocatier pour des reboisements individuels dans la perspective de diversification alimentaire. Cette stratégie donne de meilleurs taux de survie des plants en retombées qui peuvent être tirées par le ménage.
- ❖ **Organisation de bénéficiaires au niveau des villages en associations et l'accompagnement de celle-ci dans la conduite d'AGR** : des bénéficiaires se sont regroupés en associations dont certaines sont déjà reconnues au niveau secteur. Ils cotisent périodiquement au sein de ces groupes, bénéficient au besoin de crédits et mettent en œuvre ensemble des AGR collectives. En perspective, le projet envisage d'accompagner la transformation de ces associations en coopératives. Ce regroupement et accompagnement ont renforcé la cohésion sociale entre ces acteurs grâce au rapprochement et les échanges mutuels et inscrit le projet dans la durabilité. Cependant il y a des départs de bénéficiaires dans certaines associations dus à un manque de motivations de ménages vulnérables, à l'insuffisance de suivi par les volontaires et des nombres élevés de membres ne facilitant l'entraide.

Dans la dynamique de survivre au projet, les volontaires se sont organisés en associations et souhaitent être appuyés pour des AGR. Certains groupes ont déjà initié des actions (p. ex. champ de banane de Muhororo, secteur de Mugunga, District de Gankenke et champ de maïs de Rubavu, secteur de Jomba, District de Nyabihu).
- ❖ **Prise en compte du genre** : toutes les composantes des communautés ont été prises en compte dans le projet à travers des indicateurs ciblant les enfants (nutrition) et les femmes (AGR), des activités visant les vulnérables (AGR, latrine) ou l'ensemble des populations (jardins potagers, sensibilisation, réalisation de points d'eau), le recrutement de femmes parmi les volontaires. Mais l'analyse des besoins n'a pas été faite pour chaque groupe.
- ❖ **Motivation des volontaires par des AGR** : afin de maintenir l'engagement de ces volontaires dans l'accompagnement des bénéficiaires et leur permettre de servir d'exemple dans l'élevage surtout, le projet a doté chaque volontaire d'une tête de porc ou de petits ruminants. La motivation des volontaires pouvait être encore renforcée par des concours d'excellence chaque d'année avec des primes comme récompense.
- ❖ **Acquisition des animaux d'élevage** : la stratégie a consisté d'abord au recrutement d'un prestataire pour l'acquisition des animaux (chèvres, moutons ou porcs), à une pré-réception des animaux par une équipe CR et un

vétérinaire au cours de laquelle, il est fait marquage des animaux (au moyen d'un boucle d'oreille comportant un numéro propre) et des prélèvements de sang qui sont analysés au laboratoire avant la remise des animaux aux bénéficiaires. La stratégie n'a pas pris en compte la vaccination des animaux en raison de faiblesse du budget alors que le bétail est destiné à des ménages vulnérables. De même, elle n'a pas circonscrit l'aire d'acquisition des animaux par les prestataires, occasionnant la remise d'animaux non adaptés au climat local dans certains secteurs qui a entraîné des mortalités. La stratégie a été corrigée par la suite avec l'implication des bénéficiaires dans la sélection des animaux. Elle a intégré une formation des bénéficiaires et des volontaires sur les techniques d'élevage des animaux concernés. Des contrats ont été signés avec les bénéficiaires pour favoriser l'entretien des animaux dans l'optique d'aboutir à la rotation. Cela a permis aux futurs bénéficiaires de veiller sur l'entretien correcte des animaux par ceux qui ont déjà été dotés et de dénoncer les insuffisances. Pour l'élevage du porc le projet a appuyé la construction d'étables avec des matériaux composés essentiellement de bois et de tôles.

- ❖ **Utilisation des boîtes à images et du cinéma dans la sensibilisation pour le changement de comportement des bénéficiaires** : les volontaires de chaque couple de villages d'un secteur ont été équipés d'une boîte à images (en 3 volumes) couvrant plusieurs thématiques de sensibilisation (nutrition, hygiène et assainissement, gestion de risque de catastrophes, etc.) et subdivisée en 19 sessions pour la sensibilisation de groupes. En outre les équipes CR des secteurs ont été équipées en matériels de cinéma mobiles pour la sensibilisation des communautés. Ces outils sont adaptés pour la communication pour le changement de comportement. Mais le nombre de boîtes à images semble insuffisant au regard de la nécessité de séances de sensibilisation rapprochées dans les domaines ciblés et leur grand volume (environ 300 images) ne favorise pas leur utilisation par les volontaires. Ces derniers ont fait des suivis hebdomadaires auprès des ménages pour s'informer de l'adoption des bonnes pratiques enseignées et apporter des conseils sur les insuffisances. C'est un bon délai pour pousser au changement de comportement.
- ❖ **Reboisements collectifs pour la protection des sols** : la CRR a produit les plants qui ont été reboisés lors de travaux communautaires avec la participation des autorités permettant ainsi de couvrir d'importantes superficies en un temps record et de responsabiliser les communautés et les autorités pour les activités de protection.
- ❖ **Promotion de l'utilisation des briquettes comme sources d'énergie par les ménages** : des résidus végétaux (feuilles mortes, etc.) et de l'argile constitue les matières premières. Les bénéficiaires ont reçu une formation par leurs pairs expérimentés de Nyamasheke et le projet a doté chaque village d'un moule (nombre insuffisant selon les bénéficiaires). L'utilisation de ces briquettes permet de réduire la coupe du bois et de protéger l'environnement. Mais son adoption semble actuellement lente aux niveaux des villages bénéficiaires ;
- ❖ **Suivi-évaluation de la mise en œuvre par des réunions périodiques et des visites terrain** : il a permis aux parties prenantes du projet de s'informer sur la mise en œuvre, de se retrouver et de traiter ensemble de l'avancement et des problèmes rencontrés.

La stratégie d'exécution du projet est pertinente et permet d'assurer une bonne appropriation des acquis par les bénéficiaires, les volontaires. Elle est très participative, garantit l'atteinte des objectifs du projet, et permet d'impulser une dynamique de pérennité des activités.

Ses points forts ont été la forte responsabilisation des communautés à travers l'identification participative des villages d'intervention et ménages bénéficiaires avec les communautés et les autorités locales, la mise en place et la formation des volontaires, la mise en associations de bénéficiaires et de volontaires, la réalisation des cages pour les porcs, le contrôle sanitaire des animaux avant distribution, le renforcement des capacités des groupes cibles avant action, la réalisation des plans d'affaires avant le financement des AGR, la mutualisation des ressources humaines disponibles au sein de la CRR, le suivi rapproché des ménages par les volontaires, l'utilisation des boîtes à images et cinémas mobiles pour les sensibilisations.

Les points faibles concernent essentiellement la non vaccination du bétail avant sa distribution au ménages, le faible équipement des volontaires en boîtes à images, la faiblesse du nombre de moules de fabrication de briquettes, etc.

4.6. Analyse de la logique d'intervention

L'examen du cadre logique montre que la mise en œuvre des activités planifiées permet de produire les extrants escomptés et que la réalisation des extrants permet l'atteinte des objectifs.

Les indicateurs suffisent pour mesurer l'atteinte des résultats et des objectifs du projet. Toutefois des améliorations de qualité étaient possibles pour certains indicateurs. A titre d'exemple :

Au niveau du résultat R1 : Les ménages au sein des communautés ciblées sont individuellement engagés dans l'amélioration de leurs conditions de vie.

- **Indicateur 2** : Au terme du programme, augmentation de 30% de la valeur de départ du pourcentage de ménages qui possèdent leur propre latrine améliorée. Un accent aurait pu être mis sur une bonne utilisation de la latrine au lieu de se limiter à la possession ;

Au niveau du R2 : les communautés ciblées sont informées et collectivement engagées dans la réduction de leurs vulnérabilités et disposent d'infrastructures

- **Indicateur 1** : Au terme du programme, augmentation de 45 % des valeurs de départ du pourcentage de la population adulte qui a des connaissances adéquates sur les mesures de prévention des principales maladies évitables (malaria, VIH / SIDA, diarrhée) et sur l'alimentation équilibrée. L'accent aurait dû être mis sur le pourcentage de population qui pratique les mesures de prévention des principales maladies évitables et l'alimentation équilibrée plutôt que sur celui qui a des connaissances adéquates sur les mesures de prévention de ces maladies.

Le projet est conçu sur le concept de villages modèles. Mais la CRR n'a pas encore développé d'indicateurs du village modèle avec des valeurs cibles précises. Ce qui ne permet pas de savoir à quel moment précisément un village devient modèle.

Pour ce qui concerne **les hypothèses et conditions préalables**, elles sont de bonne qualité.

En définitive, le projet est en accord avec i) les priorités nationales du Rwanda, ii) les missions de la DGD et sa stratégie au Rwanda, iii) la stratégie de la CRB, ainsi que celle de CRD pour le Rwanda, iv) le plan stratégique de la CRR. Il répond aux besoins prioritaires des communautés cibles.

La stratégie d'exécution est bonne, a permis d'assurer une bonne appropriation des acquis par les bénéficiaires et les autorités locales. Elle garantit l'atteinte des objectifs, et permet d'impulser une dynamique de pérennité des actions.

La logique d'intervention est bonne avec une bonne cohérence entre les objectifs, les résultats et les activités, et les indicateurs sont suffisants et de bonne qualité pour mesurer l'atteinte des résultats. Mais elle pouvait être améliorée avec la reformulation de certains indicateurs pour plus de qualité.

V. COMPLEMENTARITE / COHERENCE

5.1. Appréciation du partenariat avec les partenaires formels de mise en œuvre du projet

Le partenariat entre la CRB et DGD a fait l'objet d'un contrat qui précise des responsabilités de chaque partenaire dans la mise en œuvre du projet. Chaque partie a collaboré conformément au contrat et aux exigences de la réalité du terrain. Il a été caractérisé par des échanges d'informations, la communication de rapports. La flexibilité des procédures de la DGD ainsi que ses orientations ont permis d'améliorer la gestion du projet. En somme le partenariat entre la CRB et la DGD n'a pas connu de problèmes qui ont entravé l'atteinte des résultats du projet. Cependant, il faut signaler que la signature de l'accord de financement a pris du temps (environ 4 mois) ce qui a conduit à un financement au minimum des activités par la CRB pendant cette période. Il aurait été plus judicieux de reporter la date de démarrage du projet après la signature du contrat pour une meilleure adéquation entre les ressources et la durée du projet.

La collaboration entre la CRB, CRD et CRR : Dans le cadre du présent consortium la CRR a disposé d'une expertise en prévention et gestion des catastrophes et d'une connaissance du terrain. La CRB disposait d'une expertise sur les questions de nutrition et d'une maîtrise des procédures de la DGD. La CRD a apporté le cofinancement à travers des fonds DANIDA, avait une maîtrise des procédures de ce bailleur et une expertise pour la Santé. Avec cette complémentarité entre les membres, c'est un consortium idéal pour une bonne gestion du projet et pour contribuer à l'autonomie de la CRR par le transfert de savoir-faire. Une convention tripartite a été signée entre les 3 partenaires avec des responsabilités communes et spécifiques. Les engagements ont été respectés de part et d'autre en termes de support technique à la CRR, mise à disposition des fonds, planification et mise en œuvre des activités, réalisation des missions de supervision, passation des marchés, etc. La flexibilité du budget offerte par les bailleurs a été valorisée par les 3 partenaires en procédant régulièrement à des réaménagements qui ont amélioré l'exécution physique et financière du projet. En somme le partenariat institutionnel entre la CRB, la CRD et la CRR n'a pas connu de problèmes à même d'entraver l'atteinte des résultats du projet ; une bonne communication a été entretenue entre les partenaires dans la mise en œuvre du projet. Cependant au niveau de la communication des rapports périodiques les délais n'ont été pas toujours respectés (à titre d'exemple le rapport du 1^{er} semestre 2016 qui n'était pas encore disponible en fin août 2016). De même la fixation de la fréquence des rapports à un semestre n'a pas permis une information plus rapprochée de la CRB et de la CRD sur la mise en œuvre des activités. Il faut aussi noter que les audits annuels spécifiques au projet dont la CRD avait besoin par rapport au cofinancement ont manqué. Enfin, les missions conjointes trimestrielles qui devaient permettre à la CRB et CRD d'apporter des appuis techniques à la CRR n'ont pas été régulièrement réalisées.

Le partenariat autorités locales / agents techniques locaux de l'Etat : ce partenariat n'a pas été formel. Des entretiens avec les services techniques, il est ressorti que le partenariat n'a pas connu de difficultés. En effet, les autorités locales ont participé au ciblage des bénéficiaires, à la mise en place des systèmes de maintien des points d'eau et adductions aux réunions de pilotage, l'élaboration des cartes de risques et octroyé des terrains pour les pépinières forestières et les sièges des districts. Elles ont organisé des travaux communautaires et pris en charge de la main-d'œuvre de la population pour les travaux de WATSAN. Aussi la mise en œuvre du programme a-t-elle contribué à l'atteinte des objectifs des contrats de performances des autorités locales. Car les activités du projet faisaient partie pour l'essentiel de ces contrats de performances. Certains agents techniques (agronomes et vétérinaires) ont formé des volontaires ou bénéficiaires du programme et /ou suivi la mise en œuvre. Une formalisation du partenariat avec les autorités locales pour l'encadrement des bénéficiaires par les agents techniques aurait produit plus d'effets et renforcé la durabilité. Des mémorandums d'entente avec les autorités locales seraient en cours de préparation dans le cadre de la stratégie de désengagement. Ils devraient favoriser la poursuite de la rotation du bétail et le suivi post-projet.

Partenariat avec le MIDIMAR et l'agence météorologique du Rwanda (MININFRA) : un accord cadre existe entre le MIDIMAR et la CRR dans le cadre de la prévention et la gestion des catastrophes. La CRR a ainsi participé à l'élaboration d'un plan de contingence par le MIDIMAR pour les provinces de l'Ouest et de l'Est exposées aux tempêtes, à l'érosion des sols et aux inondations. Le MININFRA est intervenu durant la formation des NDRT sur les moyens de prévention des catastrophes liées au phénomène El Niño. La CRR a participé à la mise au point par MIDIMAR du système **d'alertes précoces des évènements météorologiques** qui risquent de provoquer un désastre (inondation, érosion et tempête). Elle reçoit et diffuse les messages du système et le projet a financé et implanté dans les 5 districts, 15 panneaux d'alerte aux risques liés aux fortes pluies.

Partenariat avec les Radios locales : Une collaboration avec des radios locales dans les cinq districts d'intervention du projet pour la production et la diffusion de messages de sensibilisation a caractérisé l'exécution du programme.

5.2. Appréciation de la collaboration avec les autres partenaires

La collaboration n'a pas été formalisée avec les autres partenaires intervenant dans les villages bénéficiaires tels World Vision et Caritas. Elle n'a pas n'ont plus été formelle. Un partage d'informations et /ou d'expérience se faisait lors des *Réunions trimestrielles du Joint Action Development Forum* par les autorités locales au niveau district. La CRR devra saisir cette opportunité qui lui est offerte pour connaître les autres intervenants dans les zones d'intervention de ses programmes pour signer des accords de partenariats pour la complémentarité des actions, une harmonisation d'approches, un partage de villages au besoin d'intervention, etc.

5.3. Complémentarité / renforcement des mesures d'adaptation endogènes par le projet

Les exploitations agricoles de la zone du projet, de très petites tailles, et sur des pentes subissent de fortes érosions et les productions agricoles sont très faibles et ne couvrent pas les besoins alimentaires. Les mesures d'adaptation endogènes sont l'utilisation du fumier chez les ménages possédant du bétail, la végétalisation des pentes avec des herbacées pérennes ou des ligneux, l'élevage de porcs, petits ruminant et volaille, etc. Les actions du projet dans le secteur de l'Agriculture (élevage, jardins), de l'environnement (briquettes), de la prévention et gestion des risques de catastrophes (reboisement) et de santé (premiers secours, hygiène et assainissement) complètent et renforcent ces mesures d'adaptation.

La collaboration a été bonne avec les partenaires formels et non formels. Elle a permis le renforcement des capacités des communautés bénéficiaires, le partage d'expériences et de bonnes pratiques entre partenaires, la sensibilisation des communautés, la mise en œuvre efficace des activités. Cependant la concertation avec les autres intervenants (World vision, Caritas, etc.) n'a pas pu aboutir à des accords pour une complémentarité/synergie active des actions sur le terrain. Le projet a renforcé et complété les mesures d'adaptations endogènes.

VI. ANALYSE DE L'EFFICACITE DANS LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET

6.1. Niveau de réalisation des résultats

6.1.1. Niveau de réalisation du résultat 1

Le niveau de réalisation du résultat 1 «*Les ménages au sein des communautés ciblées sont individuellement engagés dans l'amélioration de leurs conditions de vie*» est consigné dans le tableau suivant.

Tableau 2 : Niveau de réalisation du résultat 1

| Indicateurs | Baseline | Niveau atteint | Constats/ Commentaires |
|-------------|----------|----------------|------------------------|
|-------------|----------|----------------|------------------------|

| Indicateurs | Baseline | Niveau atteint | Constats/ Commentaires |
|--|--|--|---|
| R1 I 1 : Au terme de la seconde année du programme, 1500 ménages identifiés parmi les plus vulnérables (50 ménages par village dont la majorité sont des femmes chef de ménage) sont regroupés au sein d'associations et participent à des mécanismes d'épargne/ crédit rotatif ou des activités génératrices de revenus. | Les ménages les plus vulnérables sont isolés socialement Ils ne participent pas à des mécanismes d'épargne / crédit rotatif et n'ont pas accès à des opportunités de développement économique. | 1517 ménages (1001 femmes et 516 hommes) au sein de 30 associations sont touchés par des mécanismes d'épargne/crédit et d'AGR individuels rotatif en fin 2015 (soit un taux de réalisation de 101%). Les 30 associations mènent des AGR collectives cofinancées par le projet et suivies par les volontaires de la CRR. | Les femmes chefs de ménages représentent 68% de l'effectif de ménages. Les membres cotisent au sein des associations et ont accès à des crédits. Ils sont appuyés par le projet pour l'élevage de porcs ou de chèvres qui procurent déjà à certains d'entre eux des revenus. Les animaux de certains ménages sont morts. D'autres ménages ont reçu des animaux par rotation. Des ménages ont également quitté des associations. Et il est nécessaire que l'enquête finale actualise les données |
| RI I 2 : Au terme du programme, augmentation de 30% de la valeur de départ du pourcentage de ménages qui possèdent leur propre latrine améliorée. | <ul style="list-style-type: none"> • 72,7% de ménages possédaient des latrines et ; • 15,5% des ménages possédaient des latrines améliorées. | La cible est de 20,15% de ménages possédant des latrines améliorées. 600 latrines (dont une partie terminée et l'autre en cours de réalisation) sont en construction par le projet. Cela portera à 26,90% le nombre de ménages possédant des latrines soit une augmentation de 73% | Plus de 3492 ménages de la zone d'intervention possèdent des latrines. Certaines sont réalisées avant le projet, d'autres par le projet et d'autres encore par les bénéficiaires suite aux sensibilisations. Les latrines construites par les bénéficiaires ne respectent pas les normes OMS et UNICEF. Elles sont caractérisées par des dalles en bois avec beaucoup des points d'échanges entre la fosse et l'atmosphère |
| R1 I 3 : Au terme du programme, augmentation de 50% de la valeur de départ du pourcentage de ménages qui possèdent leur propre jardin potager. | 21,8% des ménages possédaient leur propre jardin potager. | La cible visée est de 32,7% possédant leur propre jardin potager : 4021 ménages sur un total de 5265 ménages villages ciblés ont un jardin potager. Ceci représente une augmentation de 249% du pourcentage de départ | Lors de l'évaluation, la fonctionnalité des jardins était variable d'un ménage à l'autre (bon pour 19%, passable pour 50% et mauvais ou absence de plants pour 31%). La saison sèche et l'éloignement des points d'eau serait à l'origine de cette situation. |

Le résultat 1 est atteint par le projet selon les données recueillies par la mission d'évaluation. Des mesures d'amélioration des conditions de vie des ménages sont mises en place et apportent déjà des bénéfices à des communautés qui les appliquent. La structure du projet a fortement contribué à l'atteinte du résultat. En effet, la mobilisation et l'encadrement des ménages par les volontaires appuyés par les équipes de districts et secteurs a permis à partir des jardins de démonstration et des latrines pilotes, de démultiplier les modèles. Des rotations de bétail sont déjà faites et se poursuivent toujours accroissant le nombre de bénéficiaires et des morts d'animaux sont aussi enregistrées. Cependant, il faut rappeler que les latrines réalisées par les ménages sans appui du projet sont de type traditionnel et ne respectent pas les normes d'amélioration. La mise en œuvre se poursuivant toujours, l'enquête finale devra actualiser les chiffres au niveau de tous les 3 indicateurs qui sont susceptibles de variation, en tenant compte i) du respect des normes de réalisation des latrines, ii) de l'état des jardins, iii) de la mortalité du bétail et de la rotation afin de préciser le niveau d'atteinte du résultat.

6.1.2. Niveau de réalisation du résultat 2

Le niveau de réalisation du résultat 2 «Les communautés ciblées sont informées et collectivement engagées dans la réduction de leurs vulnérabilités et disposent d'infrastructures» est présenté dans le tableau suivant:

Tableau 3 : Niveau de réalisation du résultat 2

| Indicateurs | Baseline | Niveau atteint | Constats/ Commentaires |
|--|--|---|--|
| R2 I 1 : Au terme du programme, augmentation de 45 % des valeurs de départ du pourcentage de la population adulte qui a des connaissances adéquates sur les | Le pourcentage des ménages ayant une connaissance adéquate sur les mesures de prévention des principales maladies évitables étaient de : <ul style="list-style-type: none"> • 66,2% pour le | La cible visée est de : <ul style="list-style-type: none"> • 96,0% pour le VIH/SIDA • 35,1% pour le paludisme, • 34,7% pour les diarrhées : • 90,8% pour l'alimentation équilibrée Les données de suivi du projet (tirées | Les mesures de prévention du paludisme citées sont l'utilisation de moustiquaires, l'élimination de nids de moustiques (eau stagnantes, herbes). Les mesures de prévention des diarrhées citées sont le lavage des mains aux moments critiques, boire |

| Indicateurs | Baseline | Niveau atteint | Constats/ Commentaires |
|---|--|---|--|
| mesures de prévention des principales maladies évitables (malaria, VIH / SIDA, diarrhée) et sur l'alimentation équilibrée. | VIH/SIDA <ul style="list-style-type: none"> • 24,22% pour le paludisme • 23,9% pour les diarrhées Le pourcentage de ménages ayant des connaissances adéquates sur l'alimentation équilibrée était de 62,6% | du fichier Synth_Model village indicators_RVZ Synt districts_21032016-R) révèlent qu'en fin 2015, environ 11% des ménages qui enregistraient des malades de paludisme contre 3% pour les diarrhées. La prévalence de diarrhées était de 12,1%, tandis que celle de la malaria était de 18,7% était au niveau national ¹ | l'eau potable, hygiène alimentaire, hygiène vestimentaire, utilisation de latrine, propreté des ustensiles de cuisine, vaccination, etc. La majorité des populations touchées par la collecte de données sur la connaissance des mesures de prévention de ces maladies et l'alimentation équilibrée. L'enquête finale devra apporter les données statistiques précises sur ces indicateurs |
| R2 I 2 : Au terme du programme, augmentation de 15 % de la valeur de départ du pourcentage de la population qui a accès et utilise l'eau d'un point d'eau protégée. | 83,6% de ménages enquêtés s'approvisionnent à des points d'eau protégés : des sources d'eau (63%) et des robinets des conduites d'eau potable (20,6%). | La cible visée est de 96,14% . Lors de la mission, l'ensemble des ménages visité a déclaré s'approvisionner dans des points d'eau protégés. | La cible pourrait être atteinte au terme de la réalisation des infrastructures d'eau potable. Mais l'accessibilité physique aux ouvrages d'eau est variable d'un ménage à l'autre de 5 mn à plus 1h00 voire plus. Et ainsi le problème d'eau reste une réalité dans certains villages. |
| R2 I 3 : Au terme de la deuxième année, 100 % des communautés ciblées sont organisées, ont identifié les principaux risques liés à la santé et aux catastrophes, et sont engagées avec la CRR et les autorités locales dans la réduction de ces risques. | Les communautés ciblées ne sont pas organisées et ne sont pas actives dans la réduction des risques liés à la santé et aux catastrophes. | Des cartes des risques par secteur ont été réalisées par les LDRT (comprenant les autorités locales, la police, les membres des comités CR de district, des volontaires) et sont en cours d'intégration dans les cartes de risques des districts. Des activités de reboisement ont été réalisées dans les 5 districts. Les risques de santé sont identifiés par les communautés au niveau de tous les villages bénéficiaires et des actions de mitigations y sont entreprises avec l'appui-conseil des volontaires. | Comme à Luvabu, des actions prévention des risques de catastrophes pourraient être également entreprises au niveau des autres villages par les communautés appuyées par les volontaires. |

Le résultat 2 est en bonne voie d'être atteint au terme du projet. En effet :

- Des mesures de prévention des maladies sont appliquées par des ménages et contribuerait à réduire la prévalence de la maladie et des diarrhées. Mais les sensibilisations et le suivi doivent être poursuivis pour renforcer l'adoption des mesures de prévention des maladies évitables et réduire ainsi de façon pérenne leur prévalence.
- La tendance est à l'atteinte des objectifs en matière d'accès à l'eau potable. Mais les contraintes de relief imposent encore à certains ménages un temps d'accès aux ouvrages de plus de 60mn. La réalisation des infrastructures d'eau potable supplémentaires permettra de réduire encore le temps consacré à la recherche d'eau propre à la consommation humaine.
- Les risques de santé sont identifiés par les communautés au niveau de tous les villages bénéficiaires et des actions de mitigations y sont entreprises avec l'appui-conseil des volontaires. La motivation des volontaires dans l'accompagnement des communautés doit être maintenue et les effets induits par les actions de mitigations en matière de réduction des maladies (voire des dépenses liées) partagés avec ces acteurs afin de renforcer et préserver les acquis. Les actions de prévention des catastrophes réalisées principalement au niveau des districts par les BDRT méritent d'être aussi entreprises au niveau des villages pour renforcer la résilience des communautés.

Ce niveau de réalisation est obtenu grâce à l'action des volontaires dans les villages d'intervention à la suite de leur formation pour les activités de sensibilisations et de suivi et à la réalisation/ réhabilitation des sources d'eau dont certaines sont toujours en cours (donc en retard). Il est encore prévu un recyclage des volontaires sur le PHAST, la nutrition et les outils de sensibilisations. Ces volontaires continueront les sensibilisations jusqu'à la fin du projet. Ainsi les données méritent d'être actualisées ou précisées par l'enquête finale.

¹ Rwanda Demographic and Health Survey (DHS 5) 2014/2015 produit en juin 2015 par National Institute of Statistics of Rwanda

6.1.3. Niveau de réalisation du résultat 3

Le niveau de réalisation du résultat 3 « *La CR rwandaise et les autorités locales sont renforcées* » est présenté dans le tableau suivant :

Tableau 4 : Niveau de réalisation du résultat 3

| Indicateurs | Baseline | Niveau atteint | Constats/ Commentaires |
|--|---|--|---|
| R3 I 1 : Au terme du programme, augmentation de 15 % de la valeur de départ de la contribution du centre socioculturel aux frais de structure de la CRR. | En 2012, le centre socioculturel de la CRR à Kigali a contribué pour 96 millions de FRW aux frais de structure de la CRR qui étaient de 420 millions FRW. | La cible visée est de 110,4 millions. Une contribution de 96 millions a été maintenue de 2013 à 2015. Pour 2016 une planification de 120 millions est faite. Mais les travaux de réhabilitations en cours et le projet risque de ne pouvoir contribuer à l'augmentation recherchée avant fin 2016. | L'intervention du projet ne contribue pas encore à une augmentation de la contribution du centre socioculturel aux frais de structure de la CRR. La fin des travaux et la remise en fonction des infrastructures qui pourrait intervenir en 2017 permettront de contribuer à plus de 110,4 millions. |
| R3 I 2 : Au terme du programme, les comités CRR des 5 districts sélectionnés couvrent 35 % de leurs coûts administratifs. | Les comités couvrent en moyenne 10 % de leurs coûts administratifs (coûts totaux moyens 2013 : environ 1,5 – 2 millions FRW / an / comité). Les retombées du membership des districts en fin 2013 se situaient entre 425 400 FRW et 981.400 FRW | Les activités de soutien aux AGR sont retenues pour 2 districts (Ngororero et Nyabihu) par insuffisance de budget. De même les chantiers de construction des sièges de 2 districts (Gakenke et Nyabihu) qui pourraient générer des revenus ne sont pas encore achevés. Les retombées du membership des districts en fin 2015 se situaient entre 2 055 500 FRW et 3 424 500 FRW soit une augmentation de 120 à 495% par rapport à 2013. | La production de pomme de terre, retenue pour améliorer ces coûts, se fera collectivement par les 2 districts dans une parcelle commune. La mise en œuvre du micro-projet est actuellement à la d'acquisition du terrain. La production pourra démarrer à la saison hivernale prochaine. Aussi certaines pièces des bâtiments des sièges en construction pourraient-elles être achevées et mises en fonction au plus tard en fin d'année 2016 selon la CRR. Les autres pièces seront progressivement achevées et mise en fonction selon le rythme de mobilisation des fonds nécessaires. En attendant la finalisation des AGR, les fonds mobilisés par les districts à travers le recrutement des membres en 2015 couvrent les coûts administratifs de 2013 |
| R3 I 3 : Au terme de la première année, 5 volontaires formateurs santé sont opérationnels au niveau des districts ciblés (1 volontaire /district) et 15 au niveau des 15 secteurs ciblés (1 volontaire/secteur). | Il n'existe pas de formateur santé formés au niveau des districts et des secteurs ciblés. | 35 volontaires formateurs (5 au niveau des districts, 30 au niveau des secteurs) ont été formés en CBHFA et 30 volontaires formateurs (2 par secteur) en PHAST. Ils sont opérationnels. | Le taux de réalisation est de 175%. Les 35 volontaires formateurs (14 femmes et 21 hommes) ont formé 360 volontaires dans les domaines de CBHFA. Les 30 volontaires formateurs PHAST (14 hommes et 16 femmes) organisent et animent, des sessions d'orientation PHAST au profit des communautés |
| R3 I 4 : Au terme de la première année, 30 équipes CR de réponse aux catastrophes sont opérationnelles dans les 30 districts du pays (30 BDRT - <i>Branch Disaster Response Team</i>) et dans les 15 secteurs ciblés (15 LDRT - <i>Local Disaster Response Team</i>). | Chaque BDRT est composée de 30 volontaires et chaque LDRT de 20 volontaires. Il existe déjà 30 BDRT équipées mais la plupart n'ont pas reçu de formation de recyclage ou participé à des exercices de simulation depuis 2011 (sauf 8 BDRT soutenues dans le programme triennal précédent). Parmi les 15 secteurs ciblés, moins de 50% possèdent | 30 équipes CR de réponse aux catastrophes dans les 30 districts du pays (Branch Disaster Response Teams) et 15 dans les secteurs ciblés (Local Disaster Response Teams) sont opérationnelles et reconnues par les autorités locales | Taux de réalisation est de 100% : les 15 LDRT se composent de 122 femmes et 176 hommes. Les 22 équipes de BDRT recyclées se composent de 196 femmes et 464 hommes. Ces équipes ont participé à l'identification des risques liés aux catastrophes et à la cartographie de ces risques. En mars 2015, l'équipe du district de Nyamasheke a évalué les besoins des ménages affectés par des pluies violentes dans 5 secteurs et organisé la distribution de non vivres. En avril 2015, l'équipe de Nabihu est intervenue pour l'assistance aux |

| Indicateurs | Baseline | Niveau atteint | Constats/ Commentaires |
|-------------|------------------------------------|----------------|--|
| | déjà des LDRT formées et équipées. | | personnes affectées lors des inondations à Rubavu. Aussi, 4 équipes de BDRT (4*30 volontaires) et 9 volontaires NDRT recyclés ont été mobilisés pour répondre aux besoins de 75 000 réfugiés suite à la crise burundaise. |

Le résultat 3 semble pouvoir être atteint de façon assez satisfaisante à la fin du projet malgré les retards accusés actuellement dans l'exécution des activités relatives aux AGR du siège et des 2 districts (Ngororero et Nyabihu). En effet :

- les volontaires formateurs, les NDRT, BDRT et LDRT sont opérationnels sur le terrain. Les premiers offrent déjà des formations sur le terrain. Quant aux seconds ils participent de manière satisfaisante à des actions de secours d'urgences et leur action est très saluée par le MIDIMAR ;
- la tendance est une non augmentation de la contribution du centre socioculturel aux frais de structure de la suite à l'intervention du projet avant 2017. L'actualisation des données en fin d'année 2016, permettra de confirmer ou d'infirmer cette tendance. L'achèvement partiel ou total des infrastructures et leur mise en fonction qui pourrait intervenir après 2016, permettront d'accroître la mobilisation des ressources internes. Mais l'achèvement total des infrastructures pourrait demander aux partenaires une mobilisation de ressources
- Au niveau des districts, il est enregistré une très forte augmentation des retombées du membership entre 2013 et 2015 donc une amélioration de la contribution des sources de financements internes aux coûts administratifs. L'évaluation des capacités des branches qui interviendra en décembre 2016 apportera plus de précision sur le niveau de contribution des sources de financement internes des districts à leurs coûts de fonctionnement qui ont peut-être augmenté pendant la mise en œuvre du projet. En tout état de cause, le lancement de la production de pompe de terre (produit très demandé sur le marché rwandais) qui pourrait se faire au dernier trimestre de 2016, permettra d'accroître la mobilisation des ressources internes au profit des districts bénéficiaires. Pour l'ensemble des districts la poursuite des efforts de recrutements de nouveaux membres déployés pendant la mise en œuvre du projet est une source intéressante de mobilisation des ressources internes. Mais la question qu'il faut se poser est de savoir comment la CRR pourra maintenir ce niveau de membership sans appui extérieur /projet. Car le retrait du projet pourra entraîner une baisse de la présence de la CRR dans les villages d'intervention si des mesures ne sont pas prises pour continuer les actions de sensibilisations et de suivi.

Malgré des retards dans l'exécution de certaines activités, il est possible d'affirmer que le projet a renforcé et renforcera davantage à la finalisation des investissements les capacités du niveau national CR ainsi que des branches CR au niveau des districts et des secteurs. L'insuffisance de fonds pour financer des AGR pour 3 districts ne permettra pas le renforcement de leur autonomie financière comme chez les 2 autres.

6.2. Niveau de réalisation de l'objectif

En attendant l'enquête finale en fin 2016, des appréciations sur le niveau de réalisation de l'objectif (renforcer la résilience des communautés dans 30 villages répartis dans 5 districts, 15 secteurs) sont consignées dans le tableau 6 ci-dessous.

Tableau 5 : Niveau de réalisation de l'objectif

| Indicateur | Baseline | Niveau atteint | Commentaires |
|---|--|--|--|
| Indicateur 1 : Au terme du programme, diminution de 30% de la valeur de départ de la prévalence de la malnutrition chronique chez les enfants de 0 à 24 mois au sein des communautés ciblées. | Selon le rapport de l'enquête Baseline 20% des enfants souffrent de malnutrition chronique. La mesure du périmètre brachial a donné 12,5% de malnutris modérés et 0% de malnutris sévères selon la même source. | La mesure du PB chez les enfants de moins de 5 ans donne selon une synthèse des données des rapports des secteurs pour 2 nd trimestre 2016 : <ul style="list-style-type: none"> • 2,04% de malnutris modérés • 0,13% de malnutris sévères. Mais ces informations ne traduisent pas la prévalence de la malnutrition chronique qui est calculée grâce au rapport taille sur âge. L'enquête finale devra préciser l'état réel de la malnutrition dans les villages d'intervention. | Les données obtenues auprès du Centre de santé de Rubengera confirment ce recul de la prévalence de la malnutrition chez les enfants. Pour les 2 villages du secteur, 2 enfants sont malnutris chronique dont une rechute et un nouveau cas y ont été référés et suivis. |

| Indicateur | Baseline | Niveau atteint | Commentaires |
|---|---|--|---|
| Indicateur 2 : Au terme du programme, diminution de 30% de la valeur de départ de l'occurrence de diarrhées au sein des communautés ciblées. | 18,9% des ménages affirment avoir eu un cas de diarrhée dans les trois semaines précédant l'enquête. | La cible visée est de 13,23% de ménages ayant eu des cas de diarrhées 3 semaines avant l'enquête. Les données de suivi du projet (tirées du fichier Synth_Model village indicators_RVZ Synt districts_21032016-R) révélaient en fin 2015 des cas de diarrhées chez 3,23% au sein des communautés. Cela représente une diminution de 82,91%. L'enquête finale apportera des précisions sur la prévalence des diarrhées à la fin du projet. | L'ensemble des ménages enquêtés lors de l'évaluation ont affirmé n'avoir pas vécu des cas de diarrhées pendant les 3 semaines précédentes. |
| Indicateur 3 : Au terme du programme, 1200 ménages identifiés parmi les plus vulnérables (40 ménages/village dont la majorité sont gérés par des femmes chef de ménage) ont augmenté leurs revenus et sont en mesure de couvrir le paiement de l'assurance maladie. | Les 1200 ménages sont tous considérés comme extrêmement pauvres au démarrage du programme. La répartition des ménages selon le niveau de revenu mensuel est : <ul style="list-style-type: none"> • < 4000 FRW : 78% • 4001 - 7000 frw : 13,9% • 7001 – 10000FRW : 5% • 10001 – 20000FRW : 2,1% • 53,4% des ménages couverts par l'assurance • 39,9% des ménages payaient eux-mêmes l'assurance • 0% des 1200 ménages les plus vulnérables (catégorie 1 et 2) étaient capables de payer à temps leur assurance | Des données de suivi du projet révèlent les revenus mensuels pour les pourcentages de ménages suivants : <ul style="list-style-type: none"> • 59% entre 0 – 4000FRW • 18% entre 4001 –7000F RW • 8% entre 7001 – 10000FRW • 5% entre 10001 – 20000FRW • 2% entre 20001– 30 000FRW • 8% pour >30000FRW • 86% des ménages seraient couverts par l'assurance • 64 % des ménages paieraient eux-mêmes leur assurance Ces données concernent l'ensemble des ménages des villages d'interventions. Elles n'informent spécifiquement sur le paiement de l'assurance maladie ou sur l'amélioration des revenus par les ménages bénéficiaires des AGR qui est certainement meilleur. L'enquête finale devra apporter les précisions. | Ces informations semblent montrer une amélioration des revenus. L'ensemble des ménages touchés par la collecte des données affirment payer l'assurance maladie pour leurs membres soit par des crédits octroyés par l'association de volontaires ou par les retombées de l'élevage de bétail. Certains commencent à améliorer leurs revenus grâce à l'élevage du bétail |
| Indicateur 4 : Au terme du programme, 100 % des communautés ciblées ont mis en œuvre en collaboration avec les autorités locales et la CRR des actions de réduction des risques liés à la santé et aux catastrophes. | Les communautés ciblées ne sont pas informées et organisées pour réduire elles-mêmes les risques liés à la santé et aux catastrophes. Elles ne sont pas suffisamment connectées aux autorités locales et à la CR dans la réduction de ces risques. | L'ensemble des communautés ciblées mettent en œuvre, avec l'appui des volontaires, des actions de réduction des risques liées à la santé au niveau des villages. Les communautés mettent en œuvre au niveau des secteurs des actions de réduction de risques de catastrophes à travers les travaux communautaires. Aussi les ménages commencent à utiliser les briquettes comme sources d'énergie permettant de réduire la consommation la coupe du bois donc de protéger les sols | A titre d'exemple les communautés ont planté 5361 arbres à Rubavu |

A 5 mois de sa clôture, le projet est sur la bonne voie pour atteindre la majorité de ses objectifs en matière de prévention de la malnutrition et des diarrhées, d'amélioration des revenus des ménages et de réduction des risques liés à la santé et aux catastrophes. La dynamique de mobilisation communautaire et de renforcement des branches de la CRR ont contribué à la réalisation des objectifs. Etant donné la poursuite des activités sur le terrain, les données devront être actualisées par l'enquête finale prévue à la fin du projet.

En définitive, le niveau de réalisation des résultats du projet au stade actuel est globalement satisfaisant, même si certains risquent de ne pas être atteints au terme du projet. Les bases du renforcement de la résilience des communautés dans les 30 villages (répartis dans 5 districts, 15 secteurs) sont posées à travers l'organisation et le renforcement des capacités des acteurs (dont un grand nombre de villageois), l'amélioration des connaissances des mesures de prévention des maladies évitables par les populations, la promotion de bonnes pratiques nutritionnelles, de mesures d'hygiène et l'assainissement améliorées, la réalisation/réhabilitation des infrastructures d'eau potable, la fabrication et l'utilisation de briquettes. Les effets des actions sont déjà perceptibles : réduction de la malnutrition et des maladies, paiement de l'assurance maladie par les bénéficiaires, opérationnalité des NDRT, BDRT et LDRT dans la

gestion des catastrophes, opérationnalité de volontaires villageois, amorce de l'amélioration des revenus des ménages ciblés. L'amélioration de l'autonomie financière de la CRR et des districts est amorcée avec l'augmentation du nombre de membres et les frais de cartes qui en résultent. La finalisation et le lancement des projets d'AGR en cours de réalisation renforceront la mobilisation des ressources internes par le siège et les districts concernés. L'enquête précisera le niveau définitif de réalisation des résultats du projet.

6.4. Analyse du suivi-évaluation et du rapportage

Quatre échelons de planification ont permis la mise en œuvre des activités sur le terrain :

- une planification pluriannuelle couvrant toute la période d'exécution du projet ;
- une planification annuelle des activités par département au niveau du siège de la CRR. Une mise en commun de ces plans est faite par la coordination du programme afin d'obtenir un plan d'ensemble de mise en œuvre des activités.
- une planification trimestrielle est tirée du plan annuel. Les districts intègrent ce plan trimestriel dans leurs plans trimestriels qui prennent en compte d'autres activités outre celles du programme ;
- Sur la base des plans trimestriels les points focaux au niveau des secteurs et les volontaires au niveau des villages élaborent leurs programmes de travail mensuels.

La planification pluriannuelle et les planifications annuelles font l'objet de validation par les membres du consortium (CRR, CRB, CRD). Ce qui facilite l'approbation et l'intégration des changements à tous les niveaux ainsi que leur mise en application.

Des réunions de coordination trimestrielles sont tenues au siège de la CRR. Elles regroupent l'équipe du siège (départements), les équipes des districts. Ces cadres servent à examiner l'état d'avancement des projets, donner des orientations aux équipes et échanger sur les perspectives. Ils servent également à l'évaluation des objectifs trimestriels des contrats de performance (imihigo) des comités locaux de la CRR (qui comprennent les objectifs liés au projet). Ces rencontres se sont tenues de façon régulière et ont permis au projet d'avancer vers l'atteinte de ses objectifs.

Des réunions trimestrielles du programme sont aussi organisées au niveau du siège et l'équipe de mise en œuvre et les sociétés nationales concernées. Elles permettent de faire l'état d'avancement du projet, d'échanger sur les perspectives et de donner des orientations aux équipes pour la suite des activités.

Réunions annuelles de coordination de la CR rwandaise : Deux réunions ont été toutes tenues au cours de la mise en œuvre du projet et ont regroupé la CRR et ses partenaires (représentants pays et du siège de la CRB, CRD, FICR,...) qui soutiennent son programme national de résilience. Ces rencontres ont permis de partager les différentes leçons et promouvoir une approche plus coordonnée et harmonisée.

Au niveau local, il y a eu :

- **les réunions trimestrielles des districts** qui regroupaient le comité de districts pour faire les bilans et programmations trimestriels ;
- **les réunions trimestrielles de pilotage** organisées au niveau des secteurs avec la participation du siège de la CRR, des autorités locales. Elles avaient pour objectifs : i) faire le point sur l'état d'avancement du projet, ii) procéder à la planification des activités en amont en vue de maintenir la participation de tous, iii) d'échanger sur les difficultés rencontrées, de prendre les décisions qui s'imposent pour améliorer la mise en œuvre.

Mission des membres des comités de pilotage : les membres des comités de pilotage composés du siège et des branches de la CRR, des autorités locales, etc., ont effectué des missions de suivi de la mise en œuvre du projet dans leurs zones respectives. Ces visites ont permis aux membres des comités de faire des états de lieux de la mise en œuvre des activités avec les parties prenantes et de formuler des recommandations.

Missions de suivi de la CRR (siège) : une périodicité n'a pas été définie pour ces missions qui sont effectuées par les responsables des différents services et départements (santé, gestion des catastrophes, projets sociaux, développement organisationnel, administration et finances) et les référents techniques (agronomie, élevage, WATSAN et AGR) basés à Kigali. Ils ont supervisé la réalisation technique et l'état d'avancement du projet par des visites sur le terrain et appuyé ainsi les districts dans la mise en œuvre des activités.

Des missions conjointes trimestrielles du RP de la CRB, de la CRR et de la CRD ont été effectuées et ont permis à ces acteurs de suivre l'état d'avancement du projet et améliorer les réalisations.

Des missions annuelles du siège de la CRB ont été réalisées et ont permis de formuler des recommandations pour une meilleure exécution du projet.

Mission de la DGD : en 2016 la DGD a effectué une mission de monitoring du projet. Cette visite lui a permis de s'informer sur l'exécution du projet et de compléter ainsi les informations reçues à travers les rapports.

Enquêtes baseline et finale a été réalisée au début du projet afin d'établir une situation de référence. Une enquête finale est également prévue en fin 2016 afin d'apprécier les changements dus au projet.

Une évaluation interne à mi-parcours réalisée en 2015 par la CRB, la CRD et la CRR qui a permis de faire des recommandations pertinentes pour améliorer la qualité des réalisations et les résultats du projet. A titre d'exemple, la technologie de latrine a été améliorée avec l'intégration de la dalle Sanplat à la suite de cette mission. De même cette évaluation a beaucoup contribué à la résorption du retard accusé en 2014.

Le suivi-évaluation a permis au projet de disposer de données pertinentes sur les activités et résultats :

- Les informations collectées par les volontaires sont synthétisées par les points focaux et transmises aux coordonnateurs de districts.
- Les coordonnateurs de districts ont produit des rapports trimestriels à destination du coordonnateur du programme. Un canevas commun a été utilisé par les coordinateurs de districts ; mais le contenu commun des rapports ne permet pas de faire la synthèse de certaines informations.
- Tous les 6 mois, le coordinateur du projet élaborait avec la collaboration des chefs de départements un rapport par domaine d'activités à destination de la CRB et de la CRD. Cette séparation dans la production du rapport semestriel ne permet pas une information efficace sur l'état d'avancement du projet. Elle a contribué à des retards dans la communication des rapports aux 2 autres partenaires. Car la production d'un seul rapport intégrant tous des volets et donnant de façon cohérente une vue d'ensemble du projet aurait rendu plus facile l'exploitation des documents et plus efficace la diffusion de l'information sur le projet.
- Chaque fin d'année, il produit un rapport annuel qui est transmis à la CRB pour finalisation et communication à la DGD.
- Ces différents rapports font le bilan de la mise en œuvre des activités ou l'état d'avancement des indicateurs du projet. Au niveau de la CRR leur production s'est faite parfois avec des retards.

Le consortium s'est inscrit dans une **gestion axée sur les résultats (GAR)** dans ce projet. Les données ont ainsi été collectées pour le suivi de certains indicateurs ; ce qui permet d'opérer les ajustements nécessaires pour atteindre les résultats escomptés. Pour les indicateurs d'objectifs cependant, la collecte des données pour l'appréciation de l'état d'avancement est programmée en fin de programme. Cela ne permet pas d'informer sur la situation de ces indicateurs et d'ajuster au besoin la mise en œuvre des activités pour les atteindre. Il y a donc risque de se retrouver, en fin de projet avec des résultats non atteints qu'il n'est plus possible de corriger.

La mission estime que dans l'ensemble, le suivi-évaluation a permis d'informer les parties prenantes sur la mise en œuvre du projet et d'aider à la prise de décisions. D'une manière générale les documents produits sont de bonne facture ; ils donnent les informations pertinentes relatives à la mise en œuvre du projet. Cependant, ils ont été souvent produits en retards surtout au niveau de la CRR. Les cadres de réflexion critique et les missions ont été tenus et ont permis à l'ensemble des acteurs d'échanger sur l'état d'avancement et de proposer des améliorations à la mise en œuvre du projet. Aussi, l'attente de la fin du programme pour mesurer certains indicateurs ne permet-elle pas de prendre des mesures correctives au cas où les résultats escomptés ne sont pas atteints.

6.5. Contraintes de performances

Les contraintes de performances qui ont caractérisé la mise en œuvre du projet ont été les suivantes :

- L'étendue de la zone d'intervention et le mauvais état des routes : la zone d'intervention est vaste comparée aux experts disponibles par domaine d'intervention du projet. Joint au mauvais état des routes, cela a demandé beaucoup de temps aux différents experts pour le suivi et les missions d'appuis retardant ainsi l'exécution des activités ;
- L'effectif du staff du programme (aucun agent à temps plein en 1^{ère} année puis un coordonnateur en 2nde année) : joint à la grande étendue de la zone d'intervention, n'a pas favorisé un appui rapproché du staff projet aux équipes terrain. Elle a été à l'origine d'un grand retard dans l'exécution du projet en première année.
- Un retard dans le démarrage des activités en année 1 : Il s'explique par l'attente de la signature du contrat entre la DGD et la CRB et l'absence de staff projet
- Un retard dans la mise en œuvre des AGR siège et des districts dû aux procédures d'obtention de l'autorisation de bâtir qui devait provenir des autorités de la Ville de Kigali et l'obtention tardif de terrain : cela ne permettra pas d'atteindre les objectifs de contribution à l'autofinancement attendus à la fin du projet ;
- Le non équipement des volontaires formés sur la réalisation des sanplat en matériels de construction : cela ne favorise pas la mise en valeur des connaissances et la construction de latrines améliorées par l'expertise locale renforcée
- L'insuffisance de moules pour la confection des briquettes : chaque village a été doté d'un moule ; ce qui ne permet pas aux ménages de produire les briquettes en grande quantités

- Le nombre insuffisant de volontaires pour le suivi dans certains districts (Ngororero : les 10 volontaires ne suffisent pas pour 373 ménages qui sont regroupés dans le village de Butare et 10 volontaires pour 366 dans le village de Rwamiko de Secteur Matyazo).
- La mortalité des animaux (au moins 380 soit environ 25%) : les ménages ayant perdu leurs animaux bénéficieront de nouvelles dotations à travers la rotation. Cela retardera l'impact de l'AGR sur l'amélioration des revenus ;
- L'insuffisance et/ou le non respect de budget de certaines lignes : n'a pas permis le financement d'AGR pour tous les 5 districts dans le cadre de l'augmentation de la capacité d'autofinancement ou a causé des surcoûts dans la réalisation de certaines activités (cas de la construction de bureaux de districts).
- La lenteur de certains ménages dans l'adoption des techniques et des comportements malgré le nombre élevé d'interventions et d'appuis de la CRR ou d'autres acteurs
- L'insuffisante quantité et le gros volume des boîtes à images servant aux changements pour le changement de comportement ne favorisant pas leur utilisation régulière par les volontaires.

VII. EFFICIENCE DU PROJET

7.1. Analyse de la gestion des Ressources Humaines

Les ressources humaines employées dans le cadre du projet sont composées de quatre (4) catégories :

- Le personnel du siège de CRR composé d'un coordinateur du programme à temps plein, de 8 cadres à temps partiel et de 2 cadres non financés par le budget du projet.
- Le personnel de la CRR sur le terrain composé de 4 agents à temps partiel et d'un agent non financé par le projet.
- Les volontaires au nombre de 662 répartis dans les districts, secteurs et villages.
- Le personnel de la CRB (le représentant pays).

Les ressources humaines (RH) employées sont qualifiées pour leurs postes et ont une bonne expérience dans la conduite des activités des projets. L'emploi du personnel à temps partiel ou non financé permet au projet de profiter de leur expertise sans avoir à les prendre en charge entièrement. Ce qui est un facteur de réduction des coûts du personnel.

Le personnel de la CRR à temps plein sur le projet exerce sur la base de contrats de travail à durée déterminée (avec déclaration à la sécurité sociale) et alignés sur la durée du projet. Ce qui donne plus de pouvoir à la CRR dans la gestion de l'équipe qui est tenue de consacrer son temps exclusivement à la mise en œuvre du projet et plus de sécurité aux agents, réunissant ainsi de bonnes conditions pour l'obtention des résultats. Le projet a enregistré quelques départs pendant sa mise en œuvre. Mais les réajustements opérés ont permis de minimiser l'impact négatif sur les résultats.

Cependant cette configuration du staff n'est pas sans conséquence néfaste sur l'efficacité du projet. En effet le personnel affecté à temps partiel n'a pas toujours eu le temps nécessaire aux meilleurs moments pour lancer les activités sur le terrain. D'où des retards surtout en première année. Un mélange de plus de staff à temps plein avec le staff à temps partiel aurait été la solution. De plus s'appuyer sur des volontaires pour la mise en œuvre d'activités qui ne leur profitent pas directement, tout en inscrivant les actions dans la durabilité, n'a pas donné suffisamment de moyens de pression à la CRR sur ces acteurs dans la mise en œuvre des activités. Car ces acteurs sont appelés à mener d'autres activités pour subvenir à leurs besoins. Il est alors important que des projets de telle envergure aient des durées plus longues (au moins 5 à 6 ans) pour opérer de façon durable les changements.

7.2. Analyse de la gestion des ressources matérielles

En termes de ressources matérielles, le projet dispose principalement de 5 ordinateurs portables + stabilisateurs, onduleurs et imprimantes, de 5 motocyclettes, de 5 kits de cinéma mobile (projecteurs, mixeurs système audio, laptop, baffles, etc.), 2 kits matériels de mesure anthropométriques par village, 1 bateau Zodiac et du matériel de natation, auxquels s'ajoutent les lots de matériels et consommables de bureaux.

La gestion du matériel a suivi les règles requises en la matière. Le matériel roulant disponibilisé par la CRR est utilisé pour la mise en œuvre et le suivi des activités sur le terrain. Des carnets de bord précisant les lieux de départ et de destination, les kilométrages au départ et à l'arrivée ainsi que la prise de carburant sont tenus pour les véhicules. Des entretiens réguliers sont faits en se rapportant au kilométrage. La maintenance est également assurée régulièrement pour le matériel informatique.

7.3. Analyse des coûts des approches développées

Plusieurs approches ont été développées dans le cadre de la mise en œuvre du projet avec chacune une incidence sur les coûts de mise en œuvre :

- **Recrutement du personnel** : le personnel du projet a été recruté suivant des appels à candidature permettant ainsi à la CRR à travers la compétition d'avoir des agents compétents pour la mise en œuvre du projet.
- **Mobilisation des ressources humaines** : en première année le personnel du projet était composé d'agents à temps partiel ou non financés. Un seul agent à temps plein a été employé par le projet à partir de la 2^{ème} année ; les autres étant restés à temps partiel ou non financés. Cela a permis de mettre à contribution l'expertise d'un nombre important de ressources sans avoir à déséquilibrer les charges liées aux RH par rapport aux autres rubriques.
- **Utilisation des services techniques pour certaines activités** : les vétérinaires des secteurs ont formé des volontaires et bénéficiaires sur les techniques d'élevage. Cela a permis d'exécuter les activités à moindre coût.
- **Forte mobilisation des volontaires** : la mise en œuvre des activités de sensibilisation, formations et encadrements des bénéficiaires au niveau des villages a été conduite par les volontaires sans prise en charge salariale par le projet. Ces volontaires ont été formés pour leur permettre d'accomplir efficacement leurs missions. Parmi les volontaires points focaux, Infos & diffusion recevaient 30000FRW / trimestre pour leur activité. Une évaluation comparée de la très forte utilisation des volontaires avec celle de trois options de staffs projet donne les résultats suivants :
 - **Utilisation des volontaires : 213 789 138 FRW** sur base des données extraites des dépenses
 - **Option 1 : 1 coordonnateur, 5 superviseurs, et 15 animateurs (1 pour 2 villages) : 295 179 460 FRW.** Mais avec cette option le personnel d'animation serait en nombre insuffisant pour le suivi et l'encadrement des villages
 - **Option 2 : 1 coordonnateur, 5 superviseurs, et 30 animateurs (1 par village) : 473 679 460 FRW.** Avec cette seconde option l'équipe d'animation semble encore insuffisant pour conduire l'ensemble des activités efficacement ;
 - **Option 3 : 1 coordonnateur, 5 superviseurs, et 60 animateurs (2 par village) : 830 679 460 FRW.** Cette option est mieux adaptée par rapport au besoin d'encadrement et de suivi des ménages.Quel que soit l'option choisie pour la mise en œuvre du programme, ces données montrent une bonne économie avec les volontaires. L'utilisation des volontaires permet de lancer plusieurs activités à la fois et dans plusieurs villages contrairement aux options avec le staff de programme. Aussi la présence permanente des volontaires au niveau des villages favorise une meilleure communication et un meilleur partage des connaissances avec les communautés. Même si l'une des options 1 à 3 était plus économique que l'utilisation des volontaires, et pertinente pour produire les résultats, elle sera contraire à l'essence même de la CR à savoir le volontariat. Ainsi le cas de figure réaliste est une équipe composée d'un coordinateur au siège, un assistant au coordonnateur siège, 5 coordonnateur de district à temps plein en plus des volontaires. Mais elle coûterait environ 272 millions de FRW.
- **Couverture de 5 districts, 15 secteurs par le programme** : la zone d'intervention est vaste en raison de grande distance entre les districts. Cela a nécessité pour les cadres du siège beaucoup de temps, de mouvements et de ressources sur le terrain pour les missions d'appuis et de suivi.

7.4. Analyse de la gestion des ressources financières

Un chronogramme d'achat est élaboré sur la base de la planification opérationnelle annuelle. Sur la base du planning opérationnelle, l'équipe technique du projet initiait les réquisitions et les transmettait au service de logistique. Ce système de planification a permis au projet d'opérer les achats à temps.

Le projet a mis en place un système de comptabilité qui permet de suivre les mouvements de fonds à travers un monitoring trimestriel qui a permis d'assurer un meilleur suivi budgétaire. Un traitement informatique des dépenses permet un suivi par ligne budgétaire. Les pièces justificatives des dépenses sont contrôlées, numérotées, classées et portent des imputations comptables.

Les activités devant être réalisées par les prestataires privés faisaient l'objet d'appels à concurrence à partir de 500 000 FRW (comparaison de 3 factures pro-forma ou appel d'offre ouvert avec une préparation et une première analyse par le service de logistique, puis une seconde analyse par la commission de passation des marchés dont la composition est renouvelée chaque année). Cela a permis de retenir les meilleures offres selon les procédures CRR. Aussi des achats de montants ne dépassant pas un million ont été décentralisés au niveau des districts afin de réduire les délais de livraison des produits et les coûts que pourraient engendrer le transport.

Dans le cadre de ce projet, outre ses propres procédures, la CRR avait obligation de i) soumettre à la CRB pour consultation et avis du dossier de consultation et d'attribution de tout marché supérieur à 5000€ ; ii) d'inviter le RP de la CRB au comité d'attribution de tout marché supérieur à 30.000€, de faire valider préalablement le dossier de consultation et d'attribution du marché, puis la commande par le siège de la CRB. Ces procédures ont été mises en

application selon les résultats des entretiens avec les 2 partenaires.

Annuellement une révision budgétaire est réalisée en fonction des possibilités existantes dans le cadre de la GAR afin de trouver des solutions aux problèmes rencontrés et dans l'optique d'atteindre les résultats escomptés.

La CRR et la CRB ont appliquées des procédures pour une exécution efficiente du projet en faisant appel à la concurrence tout en réduisant l'inéligibilité des dépenses. Cela a permis d'intégrer de nouvelles activités / lignes de dépenses sans apport de fonds additionnels.

7.5. Analyse de l'adéquation entre le temps d'exécution et les ressources mobilisées

Le programme a été planifié pour 36 mois. Le taux de progression des dépenses semble indiquer qu'à la fin des 36 mois, le programme n'enregistrera pas un reliquat de fonds. En effet, le projet a une excellente performance financière avec un taux de décaissement de 86 % en date du 30 juin 2016 pour environ 82% de taux d'exécution physique dû à des décaissements pour lesquels les travaux ne sont achevés sur le terrain (latrines, sources d'eau, etc). Et il ne semble pas non plus montrer un dépassement du budget au terme du projet. Les activités restantes pourront être achevées d'ici la fin du projet en fin 2016. Ce qui signifierait une adéquation de la durée du projet avec les ressources mobilisées.

Le projet s'est entouré de procédures appropriées de gestion de ressources humaines et matérielles qui ont permis une meilleure mobilisation et utilisation de ces ressources et qui a abouti à une intégration d'activités non initialement programmées sans apport de fonds additionnels. Il a mis en place une stratégie de mobilisation des volontaires qui lui a permis d'exécuter les activités à moindre coûts. La mutualisation des ressources a permis au projet de mobiliser de l'expertise disponible au niveau de la CRR pour la mise en œuvre du projet à des coûts réduits mais avec des retards dans la mise en œuvre de plusieurs activités surtout en première année. Au niveau de la gestion financière, la concurrence a été utilisée dans la sélection des prestataires de services permettant ainsi au projet de retenir les meilleures propositions. A la fin du 1^{er} semestre 2016, 86% du budget était consommé pour 82% de taux d'achèvement des activités. L'ensemble du budget est en train d'être consommé grâce à l'utilisation de l'approche gestion axée sur les résultats (GAR) dans la conception et la mise en œuvre du projet. L'efficience du projet est moyenne.

VIII. EFFETS / IMPACTS DU PROJET

8.1. Effets/ impacts sur la résilience des bénéficiaires

Pour l'analyse des effets / impacts du projet sur la résilience des communautés, l'équipe d'évaluation tente de valoriser les caractéristiques des communautés résilientes définies par la Croix Rouge.

Tableau 6 : Effets / impacts du projet

| Caractéristique | Effets/impacts produits |
|--|---|
| 1. Une communauté résiliente est informée et saine. Elle est capable d'évaluer, de gérer et de contrôler les risques auxquelles elle est exposée, d'acquérir de nouvelles compétences et de tirer les leçons de l'expérience | <ul style="list-style-type: none"> • formation et sensibilisation des communautés sur divers thématiques par les volontaires formés • évaluation de la vulnérabilité et des capacités des communautés avec l'appui des volontaires • amélioration de l'accessibilité et la disponibilité de produits (céréales, fruits et légumes) et des connaissances pour la diversification alimentaire • réduction de la malnutrition surtout chez les enfants • perspectives d'amélioration de l'état nutritionnel des ménages par les arbres fruitiers plantés • acception de certains hommes de suivre les séances de démonstrations culinaires qui sont culturellement confiées aux femmes et jeunes filles • augmentation de la disponibilité de la fumure organique grâce à l'élevage et amélioration consécutive des productions et rendements des cultures de bananes, haricot, maïs, sorgho, etc (parfois à plus de 100% par rapport à la situation avant le programme). Ex. M. Théoneste UMARIJEMUNDA du village Ruvumbu est passé d'une récolte trimestrielle de 6 régimes de bannes d'un coût unitaire moyen de 1750 FRW à une production de 12 régimes d'un coût unitaire moyen de de 7000FRW • réalisation d'autres investissements par les bénéficiaires : Mme Béatrice Mukagatare a pu acheter un veau à 80.000FRW avec les retombées de l'élevage du porc (60 000FRW), à un crédit auprès de l'association de bénéficiaires et à la vente de bananes Un volontaire de Bitare a acheté un champ à 50000FRW avec les retombées de l'élevage du porc • augmentation de l'effectif du cheptel dans la zone d'intervention • amélioration des connaissances sur les maladies telles le paludisme, les diarrhées et le VIH-SIDA et les mesures de prévention • réduction de la prévalence de certaines maladies ; • réalisation de travaux communautaires de mitigation des risques de catastrophes |

| Caractéristique | Effets/impacts produits |
|---|---|
| <p>2. Une communauté résiliente est organisée. Elle est capable d'identifier les problèmes, d'établir les priorités et d'agir</p> | <ul style="list-style-type: none"> • renforcement de l'organisation des communautés avec la mise en place des associations • renforcement de la confiance en soi des bénéficiaires • Consolidation des liens sociaux internes aux communautés avec le réseau d'animation, les travaux communautaire • initiation de cotisation par les associations • octroi de crédit et paiement de l'assurance santé par les associations pour leurs membres • organisation d'une bonne répartition de rôles pour la conduite des AGR collectives • Mise en réseau des volontaires avec tous les ménages pour la communication pour le changement de comportement et le suivi • initiation d'activités collectives par les volontaires organisés en association dans les villages (cas de la bananeraie école des volontaires de Muhororo, secteur de Mugunga, District de Gankenke, et de champ de maïs des volontaires de Rubavu, secteur de Jomba, District de Nyabihu) • suivi nutritionnel mensuel des enfants par les communautés avec l'appui des volontaires et les agents communautaires et sensibilisation des mères sur les bonnes pratiques d'alimentation • organisation des volontaires et des communautés pour la mobilisation des ustensiles de cuisine et les produits agricoles pour les démonstrations culinaires chaque mois • réalisation d'actions de premier secours, de mitigation des risques de santé ou de catastrophes (fossés anti-érosifs, plantation d'arbres, réhabilitation de rigoles d'évacuation des eaux de pluies, sensibilisation de leurs parents pour la prévention de la foudre, des dons de sang) par les clubs scolaires CR |
| <p>3. Une communauté résiliente est investie dans le développement de politiques locales de réduction des risques</p> | <ul style="list-style-type: none"> • participation des communautés locales aux travaux communautaires d'élimination des gîtes des moustiques (désherbage) pour lutter contre le paludisme, de plantation d'arbres pour lutter contre l'érosion des sols • adoption des foyers améliorés et des briquettes par certains réduisant la consommation de bois et protégeant l'environnement • engagement des communautés avec les centres de santé dans la réduction de la malnutrition |
| <p>4. Une communauté résiliente est connectée. Elle a des liens avec des acteurs extérieurs qui lui assurent soutien et conseils et lui fournissent si nécessaire une aide matérielle et des services</p> | <ul style="list-style-type: none"> • connexion des communautés avec les autorités locales, les techniciens des secteurs et les centres de santé, la CRR (travers les volontaires, les comités CRR décentralisés, les membres CR), World vision, Caritas, les IMF (pour des comptes), des fournisseurs de matières premières (cas de l'association de Ruvumbu qui a des relations avec les fournisseurs de plants de bananiers et d'autres semences), et des connectées avec les acheteurs de bétail au niveau local • connexion des communautés à l'environnement extérieur par la radio, les téléphones portables <p><i>Des efforts restent à faire pour les communautés avec les fournisseurs de semences pour les jardins potagers. Aussi, est-il encore nécessaire d'accompagner l'association productrice de champignons à tisser une relation durable avec des fournisseurs de semences et même à long terme avec des acheteurs de la production.</i></p> |
| <p>5. Une communauté résiliente dispose d'infrastructures et de services. Elle bénéficie d'un système efficace pour limiter l'impact, par exemple, du changement climatique. Elle est capable d'entretenir, de réparer et de rénover le système</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité de points d'eau potable pour les communautés avec réduction des distances à parcourir pour les femmes qui sont responsables de la corvée d'eau • Possession de latrines par certains ménages • Octroi de terres aux associations de volontaires pour la production agricole • Acquisition de terres par des ménages bénéficiaires ; • Construction de maisons grâce aux retombées du projet par certains ménages (cas p.ex. dans le village de Karambo, du secteur de Murunda, District de Rutsiro). • Disponibilité d'écoles et de centres de santé pour l'accès des communautés aux services d'éducation et soins de santé • Augmentation de la capacité de prise en charge des frais de consultations médicales et de médicaments par les communautés <p><i>L'accès à l'eau par les ménages reste difficile dans certains villages en raison d'un nombre insuffisant des points d'eau (cas de Musangati, secteur de Murunda, District de Rutsiro). De même l'accès à l'assainissement amélioré ne couvre pas encore tous les ménages dans les différents villages.</i></p> |
| <p>6. Une communauté résiliente a des perspectives économiques. Elle bénéficie d'un éventail diversifié d'opportunités d'emplois, de revenus et de services financiers. Elle est flexible, pleine de</p> | <ul style="list-style-type: none"> • injection de ressources économiques importantes par le projet lors des travaux de réhabilitation ou de construction des infrastructures pour l'emploi de la main d'œuvre locale (les jeunes) • amélioration des revenus de certains ménages par l'élevage de porcs, chèvres et moutons ; • perspective d'amélioration de la situation économique d'autres ménages par la rotation des animaux et / ou la reproduction du bétail • début de retombées financières des AGR (élevage, maraichage, culture de champignons) de certaines associations ; • octroi de crédits à leurs membres par certaines associations de bénéficiaires • perspectives de renforcement du cheptel des membres d'autres associations par distribution d'animaux parmi les descendances de ceux reçus dans le cadre des AGR collectives |

| Caractéristique | Effets/impacts produits |
|---|---|
| ressources et a la capacité d'affronter l'incertitude et de réagir au changement. | <ul style="list-style-type: none"> production de thé et choux par les ménages dans certains villages (p. ex. Bitaré, Secteur de Kabaya) pour la commercialisation ; augmentation des revenus des bénéficiaires de porc mâle (verrat) : 3000FRW / montée ou réception d'un porcelet à la reproduction de la femelle acquisition d'habillement, augmentation de la charge de travail des femmes et des enfants pour l'alimentation et l'entretien du bétail |
| 7. Une communauté résiliente peut gérer ses propres ressources naturelles. Elle en reconnaît la valeur et est capable de les préserver, de les améliorer et de les entretenir | <ul style="list-style-type: none"> valorisation de la fumure organique produit par l'élevage dans l'amélioration de la fertilité des sols amélioration des connaissances des communautés sur les aspects environnementaux ; adoption de comportements favorables à l'environnement par les communautés : organisation / participation des communautés à des reboisements, réalisation de fossés anti-érosifs dans le cadre de la lutte contre l'érosion hydrique et celle éolienne meilleur approvisionnement en eau et une réduction notable des maladies d'origine hydrique à la suite de la réalisation / réhabilitation des sources d'eau ; amélioration des productions agricoles et fourragères à la suite de la réalisation des ouvrages antiérosifs avec apparition d'une faune et d'une flore nouvelles |

8.2. Effets / impacts sur le développement institutionnel de la croix rouge rwandaise

Le programme a eu un impact considérable sur le développement institutionnel de la croix rouge. En effet il y a eu :

- l'accroissement du nombre de volontaires compétents pour rendre services aux communautés dans les villages bénéficiaires avec la formation de 300 volontaires pour les questions d'hygiène et d'assainissement, nutrition, jardins potagers, production animale, etc. ;
- le renforcement des compétences pour la prévention et la gestion des catastrophes (NDRT, BDRT, LDRT, personnes en charge de la gestion de ces différents stocks stratégiques) avec plus de 1000 personnes formées et disponibles pour intervenir à tout moment ;
- le renforcement de la visibilité et le patrimoine de la CRR avec la construction des sièges de district de Gakenke et Ngororero, qui amélioreront de façon significative le cadre de travail des comités locaux ;
- le renforcement de la capacité matérielle de la CRR avec l'acquisition d'équipements et matériels pour les bureaux des 5 districts et des 15 secteurs (matériels informatiques, kits de cinémas mobiles, etc.);
- le renforcement de la capacité d'intervention de la CRR en matière de secours aquatique, avec la formation et l'équipement de 15 volontaires pour secourir les victimes de noyades dans le lac Kivu ;
- l'amélioration et le renforcement des infrastructures du centre socio-culturel avec la réhabilitation de salles de formation et de chambres sont en cours. Les travaux sont à 70% réalisés et seront suivi de l'équipement des salles de formations et chambres. Selon les cadres de la CRR, le centre pourra être opérationnel en 2017. Il génèrera des revenus pour le fonctionnement de la CRR. La mise en fonction de l'infrastructure sera créatrice d'emplois.
- la production de pommes de terre sur une superficie d'un Ha, est une AGR en cours de préparation pour les districts de Ngororero et de Nyabihu. Ce produit agricole est actuellement très prisé dans le pays et contribuera à l'amélioration de l'autofinancement des frais de structures au niveau de ces districts ;
- Le nombre de membres de la CRR dans la zone d'intervention a également accru. Il est passé de 1003 en 2013 à 4086 en 2015 soit une augmentation de 307%. Les ressources financières mobilisées à travers la vente de cartes de membres par district qui se situaient entre 425 400FRW et 981.400FRW par district sont passées entre 2 055 500FRW et 3 424 500 FRW par district en 2015 soit une augmentation de 120 à 495%.

D'importants effets / impacts sont enregistrés dans la mise en œuvre du programme. En effet les communautés disposent de connaissances voire de compétences pour prévenir les risques de santé et de catastrophes et mettent en œuvre des actions de réduction de ces risques. Elles ont augmenté les rendements agricoles. Elles sont organisées autour d'associations de bénéficiaires et d'associations de volontaires et sont capables d'identifier leurs besoins prioritaires. Elles sont connectées à la CRR et aux autorités locales voire des prestataires de services. Les ménages bénéficiaires du programme estiment leurs conditions de vie bonnes et certains parmi eux ont pu acheter des matériels et équipements ménagers, et de communication, et assurer la scolarité de leurs enfants. La plupart a déjà investi dans l'achat des parcelles de terre, amélioré leur habitation et initié d'autres activités commerciales. Il n'est pas possible d'affirmer que les revenus et les avoirs des ménages se soient généralisés à tous les bénéficiaires. D'autre part, l'équipe d'évaluation a pu constater de nombreux effets d'entraînement, notamment des pépiniéristes. Considérant tous ces changements d'attitudes et comportements des bénéficiaires encadrés, l'évaluation donne une note satisfaisante au projet pour les impacts produits.

IX. ANALYSE DE LA VIABILITE

9.1 Durabilité écologique

C'est la première composante de la notion de durabilité : elle existe quand les modes de mise en valeur des ressources naturelles permettent la conservation du potentiel existant, sa régénération voire son amélioration. C'est bien le cas du projet Résilience communautaire, à travers les activités de protection des sols (construction d'ouvrages antiérosifs et reboisements) qui permettent la conservation du potentiel écologique et favorise la survenue de plantes et de faunes nouvelles.

9.2. Durabilité technique

C'est la deuxième composante de la notion de durabilité ; elle existe quand deux conditions sont remplies :

- Quand les actions promues sont adaptées aux besoins des communautés et appropriées par elles. Les éléments suivants prouvent combien le programme a veillé à la consultation, concertation et participation de la communauté et des ménages concernés en vue de l'adaptation et de l'appropriation des réalisations par les acteurs locaux :
 - Identification des besoins prioritaires des groupes cibles au terme d'un diagnostic participatif ;
 - Ciblage de la zone opératoire du projet de concert avec les communautés ;
 - Ciblage des ménages bénéficiaires des interventions du projet avec la collaboration des autorités administratives locales et des communautés ;
 - Etroite collaboration avec les autorités administratives locales, les centres de santé, les volontaires et les bénéficiaires dans la mise en œuvre.
- Quand les techniques sont réellement appropriées et replicables par les utilisateurs. C'est le cas du projet de résilience communautaire. En effet les volontaires résidant dans les villages bénéficiaires ont été outillés (formés et recyclés) pour l'encadrement des communautés et ménages sur les questions d'hygiène et d'assainissement, de santé, de nutrition et de production agricole (élevage et production de légumes). Ils sont motivés à poursuivre l'encadrement des bénéficiaires et leur présence dans les villages est gage de durabilité. Mais certains n'ont pas reçu la formation en techniques d'élevage ou PHAST, et cela risque d'être un handicap dans leur encadrement des bénéficiaires. Un turn over d'environ non déstabilisatrice de 20% est enregistré au niveau des volontaires sur la durée du projet. Un appui aux associations de volontaires pour la mise en œuvre d'AGR renforcera leur motivation et leur cohésion.

Des latrines sont construites ou en cours de construction au niveau des villages sans appui extérieur. Des volontaires ont été formés sur les techniques de construction des dalles Sanplats mais ne disposent de matériels pour le faire. Cela ne favorise pas la confection des dalles sanplats par les bénéficiaires après le terme du projet. Les jardins potagers ont été adoptés par la grande majorité des ménages et leurs liens avec la réduction de la malnutrition prouvée avec les démonstrations culinaires et le suivi des mesures anthropométriques des enfants. Les ménages pourront poursuivre la production de légumes ne serait-ce que pendant les saisons de pluies en raison de la simplicité de la technique, de la disponibilité de fumure organique due à l'élevage des animaux.

Aussi le programme a impliqué les services techniques (santé, agriculture, élevage) dans la mise en œuvre des activités. Même avec des effectifs très réduit (un agronome et un vétérinaire / secteur), la cohérence des activités du projet avec les contrats de performance des autorités rassure quant à un suivi et un appui aux volontaires à minima dans la phase post projet par ces services techniques. Aussi la présence des agents de santé communautaires au niveau des villages et leur collaboration avec les volontaires rassure sur la pérennité des séances de démonstrations culinaires et de sensibilisation en nutrition ;

La fabrication et l'utilisation des briquettes avec des matériaux locaux est aussi simple et peuvent être poursuivie par les communautés.

9.3 Durabilité financière

Les conditions de la reproduction et de l'élargissement des activités semblent avoir été créées par le projet. En effet :

- Les associations de bénéficiaires ont la capacité de fixer des prix couvrant leurs dépenses et à assurer la rémunération de leur travail, à amortir leur capital, à gérer leur activité avec une rentabilité économique, même modeste. Le bétail est vendu à prix rémunérateur sur le marché et la culture de champignon fait face à une grande demande que l'offre actuelle ne peut satisfaire. La disponibilité des associations bénéficiaires de bétail à faire de la rotation à d'autres associations permet de reproduire les AGR sans avoir à mobiliser des fonds pour l'acquisition d'animaux. *Mais les éléments de viabilité ci-dessus des AGR collectives des associations au niveau des villages doit être soutenue par une gestion saine et transparente en permanence, chose que le suivi par la CRR à travers ses districts après 2016 devra assurer ;*

- Pour les AGR du siège et des districts des données pratiques ne sont pas encore disponibles en raison de la non finalisation des investissements de départ ; mais la bonne identification de ces projets indiquerait leur viabilité financière ;
- l'activité d'encadrement des communautés par les volontaires n'a pas rémunérée et peut se poursuivre au regard de sa viabilité technique ;
- l'activité de suivi et d'appui conseil des communautés bénéficiaires par les services techniques se poursuivra selon des périodicités établies par eux ;
- les BDRT et LDRT (composé de volontaires) renforcés techniquement par le projet continueront d'intervenir au besoin en raison de leur forte appropriation par les autorités locales et la non rémunération de leur travail ;
- les semences pour les jardins potagers ont été acquies à 2 reprises par le projet et mises à la disposition des bénéficiaires soit par distribution directe soit en passant par des germoirs / pépinières puis la distribution de jeunes pousses. La question du renouvellement de la semence après le projet ne semble pas encore réglée. Elle pourrait être confiée aux associations de bénéficiaires qui financerait à partir de cotisations des ménages l'achat et qui seront accompagnées par les volontaires pour la production de jeunes pousses à distribuer.
- La construction des cages par les bénéficiaires d'animaux par rotation risque de n'avoir pas lieu en raison du niveau de pauvreté des ménages ciblés.

9.4. Durabilité sociale

Le projet résilience a créé des conditions d'une durabilité sociale. En effet :

- il intègre les composantes socioculturelles locales, basées sur les catégories "Ubudehe" ;
- des associations de bénéficiaires ont été mises en place et sont fonctionnelles avec pour ambition de devenir des coopératives. Tout en renforçant la cohésion sociale au niveau des communautés, ces structures rendent beaucoup services à leurs membres (octroi de crédit, paiement de l'assurance maladie) et ont les AGR comme ciment. Elles sont déjà en relations avec des IMF et avec des fournisseurs d'intrants. *Un suivi périodique de la gestion de ces structures par la CRR qui permettrait d'éviter des dérapages renforcera leur viabilité.* Certaines associations de bénéficiaires ont affirmé leur disponibilité à faire une rotation de bétail vers d'autres associations. Cela offre la possibilité de créer d'autres associations dans les mêmes villages ou dans d'autres villages avec des effectifs de membres gérables pour répliquer l'AGR d'élevage collectif. *La CRR devra saisir cette occasion et de concert avec les autorités locales pour pousser le plus loin possible la rotation ;*
- des associations de volontaires sont nées dans les villages et visent à devenir elles aussi des coopératives. Cela renforcera aussi la cohésion au sein des volontaires pour une poursuite de la mise en œuvre de leurs missions. Chaque volontaire encadrent un nombre de ménages bien défini dans chaque village. Ce nombre semble élever dans certains villages (18 ou plus) et ne favoriserait pas de liens très forts entre ménages et volontaires ;
- la rotation du bétail peut se poursuivre après le projet pour les bénéficiaires qui attendent encore. Ces bénéficiaires sont connus et suivent de près au même titre que les volontaires et l'autorité villageoise la gestion des animaux par les premiers bénéficiaires ;
- l'engagement de certains bénéficiaires à se servir de leurs AGR pour améliorer leur catégorie socio-économique (vulnérabilité) est aussi un facteur qui renforce la durabilité sociale ;
- la connexion de certaines associations ou de volontaires à des fournisseurs d'intrants

La viabilité technique, financière et sociale semble garantie au stade actuel de la mise en œuvre du programme pour la plupart des actions entreprises. Au niveau financier, la CRR devra poursuivre le suivi afin d'inculquer aux associations menant des AGR collectives la culture de la redevabilité. Il est pour le moment difficile de se prononcer définitivement sur la durabilité pour l'ensemble des initiatives prises dans le projet au regard du niveau de réalisation de certaines d'entre elles (investissements pour les AGR siège et Districts en cours de finalisation) et de la durée relativement courte de mise en pratique par les bénéficiaires (AGR collective qui n'ont pas encore bouclée un cycle de production).

X. ENSEIGNEMENTS TIRES DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME

Les **leçons** suivantes ont été tirées de la mise œuvre du projet :

- Les concepteurs du projet ont eu pour souci de la démultiplication rapide de l'approche village modèle. Ils ont ainsi dispersé les villages bénéficiaires dans une grande zone d'intervention sans qu'il n'y ait une adéquation entre l'étendue de cette zone, le volume des activités et les ressources surtout humaines. Ce qui a causé des retards dans la mise en œuvre avec pour conséquence une insuffisance d'accompagnement des bénéficiaires dans la gestion de certains investissements. Il est important de noter que plus le modèle est mis en œuvre avec succès plus il a des chances de se démultiplier. Ainsi, il est judicieux de concentrer les efforts pour réussir la mise en œuvre plutôt que de les disperser avec beaucoup de risques d'inefficacité, inefficience et de faible durabilité surtout lorsque le temps d'exécution n'est pas long. Car l'exécution d'un grand projet contenant de grands investissements dans des localités dispersées est très difficile sans staff de projet même s'il est prévu une forte responsabilisation des communautés pour la mise en œuvre. En effet, la coordination de la planification et de la mise en œuvre des activités qui permettent d'avoir une vision d'ensemble du déroulement du projet peut souffrir d'insuffisances et mettre en retard le lancement de certaines activités ou la prise de mesures correctrices. Et les rapports périodiques rapprochés (trimestriels p.ex.) qui permettent une information régulière des principales structures de mise en œuvre peuvent être difficiles à produire.
- Le renforcement de la résilience demande beaucoup d'expertise à la fois pour couvrir plusieurs domaines du développement. Ainsi les consortia sont une réponse à ce besoin lorsqu'ils mobilisent des expertises complémentaires. Le projet a su mobilisé ces expertises avec la CRB experte en nutrition, la CRD experte en santé, et la CRR experte en prévention et gestion des risques de catastrophes.
De même des partenariats formels avec d'autres intervenants sur le terrain pour une complémentarité des actions voire une harmonisation des approches sont également une réponse au besoin d'une expertise diversifiée pour le renforcement de la résilience et doivent être recherchés sur le terrain.
- L'implication effective des communautés locales dans la planification et mise en œuvre des activités du projet, le dialogue et la gestion adaptative permettent de réaliser des activités de développement même dans des situations de risques et de fragilité éco-systémique.
- Les jardins potagers permettent effectivement aux bénéficiaires de disposer de compléments alimentaires pour renforcer leur sécurité alimentaire et nutritionnels sans avoir à recourir aux achats sur les marchés qui ne sont pas adaptés à leur situation financière ;
- L'élevage de porcs par les ménages vulnérables permet une rapide amélioration de leur situation financière, par rapport aux autres espèces animales en raison de la reproduction rapide - durée de gestation courte (4 mois), parts gémeillaires très élevées (8 à 12 petits par mise bas), de la facilitée de vente. Mais elle demande des efforts importants et constants pour l'alimentation, l'abreuvement et le suivi.
- La recherche de synergie a consisté en des échanges de partages d'expériences avec certains intervenants et le renforcement des acquis d'autres intervenants sur le terrain, sans qu'il y ait des protocoles / conventions de partenariats. Cette approche ne permet pas un engagement fort des acteurs à poser activement des actions complémentaires.

Les leçons tirées de la mise en œuvre du projet concernent la nécessité d'une adéquation entre le staff, l'étendue de la zone d'intervention et le volume des activités et la durée de mise en œuvre pour produire des résultats de qualité, l'utilisation des consortia comme réponse au besoin d'une expertise diversifiée pour le renforcement de la résilience. Elles concernent également la production de bons résultats par l'implication effective des communautés locales, le dialogue et la gestion adaptative, l'utilisation des jardins comme réponse à la diversification alimentaire adaptée aux groupes vulnérables, l'adaptation de l'élevage du porc pour une amélioration rapide de la situation économique des ménages vulnérables si ses exigences en alimentation sont respectées.

XI. RECOMMANDATIONS

11.1. Recommandations pour le futur programme

Au terme de l'évaluation un certain nombre de recommandations ont été identifiées pour alimenter la conception et la mise en œuvre du prochain programme. Elles s'adressent au consortium CRB-CRR. Il s'agit de

- **Assurer une meilleure adéquation entre le besoin d'efficacité, d'efficience d'impacts et de durabilité avec l'étendue de la zone d'intervention, les ressources humaines et financières et la durée du programme.** Une durée de 5 à 6 ans avec un staff adapté (au moins un coordonnateur et un assistant à temps plein) et des ressources de fonctionnement conséquents permettra dans les mêmes proportions la mobilisation des volontaires et des équipes des districts, d'obtenir un changement de comportement durable des bénéficiaires, un accompagnement suffisant des unités économiques (AGR), une meilleure implémentation de la stratégie de désengagement. La planification claire et la mise en œuvre de cette dernière devant commencer dès le début du programme. Enfin un maintien des sensibilisations sur le mouvement de la croix rouge permettra une forte mobilisation de volontaires et le recrutement de beaucoup de membres bien engagés pour la cause de la CR pour de changement rapide
- **Anticiper sur le retard dans la signature du contrat avec la DGD** en programmant des activités qui demandent peu de fonds au cours des 6 premiers mois du projet. Cela permet d'éviter le report de plusieurs activités de la première année en 2^{ème} année et d'avoir à se justifier sur les retards techniques et les faibles consommations de budgets.
- **Renforcer le système de suivi-évaluation des villages modèles :** il s'agira de compléter les indicateurs pour prendre en compte tous les domaines de couverture de la résilience, de leurs fixer les cibles à atteindre pour que le village puisse être certifié modèle. Chaque projet pourra prendre en compte une partie de ces indicateurs dans sa conception et son évaluation ; tandis que le suivi concernera tous les indicateurs.
Pour une meilleure planification et mise en œuvre de ce suivi-évaluation, la CRR pourra recruter pour l'équipe projet un assistant en suivi-évaluation pour rendre disponible en permanence les données sur l'état d'avancement du projet dans le cadre de la gestion axée sur les résultats (une périodicité annuelle peut être adoptée et planifiée pour une mise à jour de l'ensemble des indicateurs). Au besoin une expertise externe pourra être recrutée pour assister l'équipe de la CR sur les questions de mise en route du système de suivi-évaluation. La planification du suivi-évaluation pourra intégrer l'élaboration de rapports internes trimestriels pour une information plus rapprochée des membres du consortium sur la mise en œuvre des activités. Car la gravité d'un problème n'est pas toujours vécue de la même manière par tous les acteurs et une information plus rapprochée permet aux parties prenantes d'apprécier ensemble les situations, de prendre à temps les mesures qui s'imposent. Elle devra intégrer un système de validation des pertes de bétail (mise en place d'une commission composée de l'autorité locale au niveau du village, de 2 volontaires et d'un point focal p. ex.) pour attester de la réalité des faits.
- **Elargir la gamme d'AGR et formaliser un code de financement pour la participation financière des communautés aux actions :** il s'agira d'identifier d'autres chaînes de valeur résilientes à la vulnérabilité qui peuvent contribuer à la création de revenus au profit des personnes vulnérables (en particulier les femmes et les jeunes) et à leur autonomisation, en plus des AGR actuelles. Il s'agira aussi d'élaborer un code de financement définissant les contributions de chaque partie à la réalisation des différentes activités. Car cela participe à une meilleure connaissance des coûts des investissements par les bénéficiaires, renforce l'appropriation des réalisations par ceux-ci ainsi que leur durabilité.
- **Poursuivre le financement des AGR pour les districts :** cela contribuera à renforcer l'autonomie financière de ces structures et donc de leur présence sur le terrain dans le cadre de la poursuite de certaines actions du programme.
- **Renforcer la prévention des maladies et le suivi sanitaire du bétail distribué aux ménages vulnérables.** Il s'agira de faire une vaccination du bétail avant leur remise aux bénéficiaires en plus des analyses de sang, de recruter un vétérinaire conformément au plan de développement de l'élevage en cours de finalisation de la CRR, et de renforcer la fourniture de médicaments et des traitements à travers le réseau de volontaires.
- **Réaliser une cartographie des intervenants dans les zones d'intervention pour la signature de protocoles de partenariat dans le cadre d'une synergie d'action :** les partenaires ont partagé leurs actions dans des réunions organisées par les autorités locales. Ce partage devait aboutir à une complémentarité des interventions sur le terrain, une harmonisation d'approches, ou un partage de villages pour éviter des doublons ou approches divergentes entre partenaires. Mais l'absence d'accords de partenariats dans ce sens n'engage pas les intervenants à œuvrer à cela.
- **Analyser les besoins spécifiques des hommes et des femmes pour le nouveau projet :** elle permettra d'anticiper sur les effets néfastes de l'intervention sur les femmes. Il faudra à cet effet promouvoir la participation des femmes à la prise de décision au sein des groupes communautaires et des ménages à travers des formations en

matière d'égalité entre les hommes et les femmes et assurer la collecte des données désagrégées par sexe afin de pouvoir mesurer les changements intervenus en termes de résilience aussi bien chez les hommes, les jeunes (garçons et filles) que chez les femmes.

- **Renforcer les capacités des associations sur le mouvement coopératif et les accompagner dans l'obtention de la personnalité juridique** : il s'agit à la fois des associations de la phase actuelle du programme ainsi que de celles du futur programme. Ce renforcement aura pour objet de cultiver en elles l'esprit coopératif.

11.2. Recommandations pour le programme en cours

Au terme de la mission, les recommandations ci-dessous sont formulées à l'endroit des acteurs pour la consolidation des acquis.

A l'endroit de la CRB et de la CRD

- **Soutenir la prise en compte d'une phase de consolidation des acquis dans les villages bénéficiaires** avec une extension des activités à d'autres villages ;

A l'endroit de la CRR

- **Doter les villages de kit premiers secours** : les volontaires (villageois et de secours aquatique) et les écoles ont été formés en santé et premiers secours mais n'ont pas été équipés pour faire face aux besoins en soins primaires. La dotation des kits appuyés d'un système de cotisation pour leur renouvellement en lien avec les retombées des AGR permettra un meilleur secours aux victimes.
- **Renforcer les volontaires pour la réalisation de Sanplats** : des volontaires ont participé à la confection des sanplats par le prestataire recruté à cet effet. Ils ont ainsi acquis des compétences pour reproduire les Sanplats mais n'ont pas été équipés à cet effet. Cela ne permet pas aux ménages disposant de moyens de réaliser leurs propres latrines selon les normes.
- **Renforcer le suivi de la gestion des AGR au niveau des villages pour s'assurer de la maîtrise des techniques de production et de gestion par les bénéficiaires**. Ce suivi devra prendre en compte au niveau des associations la redevabilité des membres des bureaux envers les autres membres. La redevabilité devra consister à l'établissement et la présentation de bilans périodiques de gestion technique et financière aux membres et permettra de rassurer les bénéficiaires de leurs contributions à la mise en œuvre de l'AGR pour un intérêt général, de renforcer la crédibilité des gestionnaires et de maintenir leur motivation.
- **Responsabiliser les associations de bénéficiaires et celles des volontaires pour la réalisation de pépinières / germoirs** dans le cadre de la fourniture de plantules aux ménages pour les jardins potagers. Cela pourrait rendre pérenne cette activité de production et de distribution de plants
- **Accompagner la création des associations de volontaires et la conduite d'AGR par elles**. Cela renforcera les liens entre les volontaires et la durabilité de leurs activités d'encadrement. Ces AGR pourront servir aussi d'écoles pour des formations aux profits des communautés.

A l'endroit des comités croix rouge

- **Poursuivre les actions d'information et de sensibilisation et d'encadrement des bénéficiaires** pour renforcer les acquis obtenus dans le changement de comportement, des AGR (collectives et rotatives), le mouvement de la croix rouge (membership) ;

A l'endroit des autorités locales / services techniques

- **Encadrer l'intervention des acteurs non étatiques sur le terrain pour une synergie d'action**. A partir d'une cartographie des interventions en cours et d'une valorisation des listes de bénéficiaires, l'autorité locale pourra orienter les acteurs pour des actions complémentaires ;
- **Maintenir un minimum de présence dans les villages d'intervention dans le cadre de l'appui conseil aux producteurs**. Cela leur permettra aussi d'encadrer la continuité de la rotation

A l'endroit des bénéficiaires

- **Organiser de façon tournante un accueil par les ménages des volontaires et groupes cibles concernés par les démonstrations culinaires en maintenant la dynamique actuelle de mobilisation des ustensiles et produits agricoles**. Cela permettra de résoudre le problème de manque de local pour cette activité. Elle a aussi l'avantage de mobiliser tous les ménages pour l'activité et de les inciter à une compétition sur les questions d'hygiène et d'assainissement si les volontaires en font un préalable aux démonstrations ;
- **S'organiser pour le renouvellement des semences pour les jardins potagers** : il s'agira de mettre en place des cotisations des ménages producteurs et d'organiser l'approvisionnement et la germination par les associations et les volontaires.

CONCLUSION

Au niveau de la **pertinence**, le projet est en accord avec les priorités nationales du Rwanda, les stratégies de la DGD, de la CRB et de la CRD pour le Rwanda. Il est cohérent avec le plan stratégique de la CRR et les priorités des populations. Sa stratégie d'exécution est bonne, a permis d'assurer une bonne appropriation des acquis par les bénéficiaires et les autorités locales. Sa logique d'intervention est bonne mais pouvait être améliorée avec des reformulations de certains indicateurs. Sa conception a pris en compte les questions transversales (Genre et Environnement).

En termes de **complémentarité / cohérence**, la collaboration a été bonne avec les partenaires formels et non formels. Elle a permis le renforcement des capacités des communautés bénéficiaires, le partage d'expériences et de bonnes pratiques entre partenaires, la sensibilisation des communautés, la mise en œuvre efficace des activités. Cependant la concertation avec les autres intervenants (World vision, Caritas, etc.) n'a pas pu aboutir à des accords pour une complémentarité/synergie active des actions sur le terrain. Le projet a renforcé et complété les mesures d'adaptations endogènes.

En matière d'**efficacité**, les bases du renforcement de la résilience des communautés dans les 30 villages bénéficiaires sont posées à travers l'organisation et le renforcement des capacités des acteurs, l'amélioration des connaissances des mesures de prévention des maladies évitables par les populations, la promotion de bonnes pratiques nutritionnelles, de mesures d'hygiène et d'assainissement améliorées, la réalisation/réhabilitation des infrastructures d'eau potable, la fabrication et l'utilisation de briquettes malgré des retards accusés dans la réalisation de certaines activités. Les effets des actions sont déjà perceptibles : réduction de la malnutrition et des maladies, paiement de l'assurance maladie par les bénéficiaires, opérationnalité des NDRT, BDRT et LDRT dans la gestion des catastrophes, opérationnalité de volontaires villageois, amorce de l'amélioration des revenus des ménages ciblés. L'implication des volontaires et la mobilisation communautaires ont fortement contribué à ces résultats. La mise en œuvre étant toujours en cours, l'enquête finale prévue en décembre 2016 à la fin du projet devra actualiser l'atteinte des résultats.

En ce qui concerne l'**efficience**, la mobilisation et la gestion des ressources ont été globalement satisfaisantes. La stratégie de mobilisation des volontaires par la CRR, les autres approches développées ainsi que ses procédures lui ont permis d'exécuter les activités à moindre coûts. En juin 2016, une consommation financière de 86% est enregistrée pour un taux de 82% pour la mise en œuvre des activités dont certaines sont toujours en cours.

Pour ce qui est de l'**impact**, des acquis ont été obtenus en matière d'amélioration des connaissances des bénéficiaires, d'adoption de bonnes pratiques, d'organisation et de renforcement des capacités des communautés, d'améliorations des productions agricoles, de protection de l'environnement, de renforcement institutionnel de la CRR, mitigation et gestion des catastrophes, de connexion des communautés avec leur environnement. Il a également des acquis en matière d'amélioration de la situation économiques des ménages (achat des parcelles de terre, construction de maisons, initiation d'autres activités économiques, mises en place de pépinières, etc).

La **viabilité** technique, financière et sociale est garantie pour la plupart des actions entreprises. Il est pour le moment difficile de se prononcer définitivement sur la durabilité de l'ensemble des initiatives prises dans le projet étant donné la finalisation en cours de certains investissements (AGR siège et Districts p.ex.) et de la durée relativement courte de gestion d'autres réalisations par les bénéficiaires (AGR collective n'ayant pas encore bouclé un cycle de production). Des leçons ont pu être tirées et des recommandations formulées pour le présent projet et ceux futurs.

ANNEXES

Annexe 1 : Bibliographie

1. Accord de partenariat spécifique entre la CRB et la CRR
2. Convention CRB-CRD-CRR PA 2-14-216
3. Rapport baseline Com.Res.CRR (Version finale)
4. OS 6 Rwanda Document de projet
5. Budget détaillé du projet
6. Budget du projet
7. Chronogramme des activités
8. Croix Rouge de Belgique-Pgm DGD 2014-2016 version janvier 2014
9. Croix Rouge de Belgique-Rapport DGD 2014 Final
10. Strengthening community resilience and disaster risk reduction activities
11. Etat de mise en oeuvre des recommandations de l'évaluation mi-parcours du projet
12. Manuel PHAST (Participatory Hygiene And Sanitation Transformation)
13. Cahier des charges Volontaires Points Focaux au niveau Secteur de la CRR
14. Mesure anthropométriques 2 villages (Français - Kinyarwanda)
15. Plans mensuels- Volontaire (Kinyarwanda)
16. Plans trimestriels Villages (Kinyarwanda)
17. Rapports d'activités (sensibilisation, etc. en Kin.)
18. Rapports d'activités Villages (Kin.)
19. Rapports de sensibilisation mensuelle (Fr-Kin)
20. Report 2014 Com Res-CRR
21. Report PA 14-16 2015-Health
22. Report PA 14-16 2015-OD
23. Progress PA14-16 September 2015
24. Quaterly report PA 14-16 DM
25. Chronogrammes des activités PA 14-16
26. Plan PA 14-16 Year 2015
27. Plan PA 14-16 Year 2016
28. Suivi budgétaire 2014 PA 14-16
29. Suivi budgétaire 2015 PA 14-16
30. Suivi budgétaire 2016 PA 14-16
31. Mod 7 General-Rwanda 2014
32. Mod 7 General-Rwanda 2015
33. Rapport de mission SB RW-Final CRR du 11 au 23 octobre 2014
34. Rapport de mission Rwanda VF du 22 mars au 3 avril 2015
35. Rapport de mission interne MD SB du 19 au 24 octobre 2015
36. Extrait du manuel sur la procédure de passation des marchés
37. Organigramme de la CRR .
38. Synth_Model village indicators_RVZ Synt districts_21032016-R
39. <http://rwanda.diplomatie.belgium.be/fr/cooperation-au-developpement/programme-de-cooperation>
40. Rwanda Red Cross Strategic Plan 2012 – 2016
41. Business plan for rehabilitation of Rwanda Red Cross's Ris LTD Seminar & Accomodation
42. Danish Red Cross Country Strategy in Rwanda
43. Cooperation between Belgium and Rwanda : Indicative cooperation program(ICP) 2011-2014
44. Economic development ans powerty reduction strategy II 2013 – 2018 of Rwanda
45. The national disaster managemet policy of Rwanda, Revised on 2009
46. National Contingency plan for animal and plant diseases
47. National Contingency plan for drought
48. National Contingency plan for earthquake
49. National Contingency plan for floods and landslides
50. National Contingency plan for volanic eruption
51. National_Decentralization_Policy of Rwanda
52. National_Risk_Atlas_of_Rwanda
53. Politique nationale de santé de l'enfant

54. Vision 2020 du Rwanda
55. Danish Red Cross Strategy in Rwanda
56. Rapports des activités des districts pour le 1er trimestre 2016
57. Rapports des activités des districts pour le 2^{ème} trimestre 2016
58. Recommandations PA 14-16 & Suivi début 2016
59. Rwanda Red Cross Strategic Plan 2012-2016
60. National Institute of Statistics of Rwanda : Rwanda Demographic and Health Survey 2014/2015



RENFORCEMENT DE LA RESILIENCE COMMUNAUTAIRE AU RWANDA
DISTRICTS DE NGORORERO, NYABIHU, KARONGI, RUTSIRO, GAKENKE
Evaluation finale

Termes de référence

Référence de l'appel d'offre : Evaluation Externe RWANDA/2016

Juin 2016

1. Résumé

Objectifs : Evaluer le projet mis en œuvre depuis début 2014 en vue de la préparation de la deuxième phase du projet.

Public cible : La Croix-Rouge Rwandaise (CRR), la Croix-Rouge de Belgique (CRB), la Croix-Rouge Danoise (CRD), les autorités locales pertinentes au Rwanda et la Direction Générale du Développement belge (DGD)

Mandataire : Croix-Rouge de Belgique (CRB)

Rapports : les rapports d'évaluation seront soumis simultanément par l'équipe d'évaluation au Secrétaire général de la CRR, aux Représentants de la CRB et de la CRD au Rwanda et au Responsable de la CRB à Bruxelles.

Calendrier : l'évaluation devrait se dérouler au mois d'août 2016 et dans tous les cas, il faudrait que l'équipe d'évaluation puisse faire une **première restitution avant la fin du mois d'août 2016**

Échéancier :

- Remise du rapport provisoire au plus tard 15 jours après la mission d'évaluation
- Remise du rapport final au plus tard 1 semaine après réception des commentaires

Lieux : Rwanda (Kigali, sélection de villages parmi les 30 visés par le projet)

2. Contexte

Cadre global de partenariat du consortium (CRB-CRD-CRR)

Le partenariat entre la CR de Belgique et la CR rwandaise est établi depuis de nombreuses années. Depuis 2008, la relation de partenariat s'est progressivement développée dans le sens d'un recentrage du soutien de la CR de Belgique autour de la stratégie et des priorités de la CR rwandaise, d'un soutien institutionnel croissant et d'une plus grande autonomie de la CR rwandaise dans la gestion des projets.

Pour appuyer ses différents partenaires, la CRB bénéficie d'un financement de la DGD. Ce financement appuie le programme global de la CRB qui est constitué d'un ensemble cohérent de 'projets pays'. Le présent projet est conduit par un consortium réunissant la CR de Belgique, la CR danoise et la CR rwandaise. Les trois entités travaillent ensemble dans un esprit de confiance mutuelle et de coopération. Alors que la CR rwandaise est responsable de la mise en œuvre du projet, la CR de Belgique et la CR danoise fournissent un appui technique à leur partenaire et jouent un rôle clé dans le processus de monitoring et d'évaluation du projet. L'objectif global de ce programme est d'appuyer les partenaires, les communautés et les individus ciblés à renforcer durablement leurs capacités à se mobiliser pour un monde plus sain, plus sûr et plus digne. Ce programme s'articule autour du concept de résilience et cherche à développer des projets intégrés avec les personnes et les communautés en vue de renforcer leurs propres capacités à s'adapter aux changements et aux aléas (pour un approfondissement du concept résilience vu par le Mouvement Croix-Rouge, voir annexe 1).

Ce programme s'inscrit dans les spécificités Croix-Rouge : les Principes et Valeurs du Mouvement, la vision et les objectifs stratégiques de la FICR, le mandat de la Croix-Rouge de Belgique et des Sociétés nationales partenaires et le travail avec les volontaires au service des plus vulnérables.

Il est important de noter que la Croix-Rouge de Belgique privilégie la **gestion déléguée** du programme avec ses partenaires.

Ce mode de gestion du programme est au service de la vision stratégique du partenaire (et de son autonomisation) et maximise le pouvoir décisionnel et les responsabilités du partenaire dans la limite des contraintes du bailleur. La confiance mutuelle entre les partenaires est une condition préalable à la délégation de gestion et doit être entretenue par le dialogue entre la représentation des deux institutions.

Le rythme de mise en place de ce mode de gestion est adapté à chaque partenaire en fonction de ses capacités.

Dans ce cadre-là, nous visons notamment à **appuyer le renforcement de capacités de nos partenaires et de leur réseau de volontaires** dans leur cheminement vers une Société nationale forte.

Ce concept de Société nationale forte est défini par la FICR comme une société de Croix-Rouge capable de fournir, dans tout le pays et par un réseau d'unités fonctionnant à l'aide de volontaires, un service approprié à des personnes vulnérables, aussi longtemps qu'elles en ont besoin.

Pour être fortes, les Sociétés nationales doivent développer et conserver cinq capacités essentielles : exister, s'organiser, établir des relations et les mobiliser, mener à bien leurs activités, s'adapter et se développer. Le renforcement des capacités est un processus endogène. Notre démarche est d'appuyer cette dynamique interne de nos partenaires.

Cet appui au renforcement de capacités passe aussi par le financement de frais de structure du partenaire et le soutien d'activités génératrices de revenus (AGR) à tous les niveaux de l'organisation (local, branche et siège) afin d'assurer la durabilité de leurs actions et une **autonomisation financière progressive**.

Aider les Sociétés nationales à devenir des fournisseurs forts et pérennes de services est, pour nous, le meilleur moyen de s'attaquer à la vulnérabilité, où qu'elle existe. Les volontaires Croix-Rouge ainsi accompagnés et formés travaillent de la sorte à renforcer les capacités de leur communauté.

Description du projet évalué

En début 2012, la CR rwandaise a invité ses partenaires à soutenir son programme national de renforcement de la résilience communautaire. Ce programme vise à promouvoir la résilience communautaire sur l'ensemble du territoire rwandais (90 secteurs répartis sur les 30 districts du pays) par le biais d'actions communautaires intégrées.

Convaincu par l'approche de la CR rwandaise et l'expérience positive d'actions similaires (notamment au sein d'un projet soutenu par la CR de Belgique avec un financement principal de la Commission Européenne dans le district de Nyamasheke), la CR de Belgique a confirmé dès 2012, l'inscription de ce programme 2014-2016 sur le thème de la résilience. La CR danoise s'est jointe à l'effort de financement de cette stratégie et cofinance le programme à hauteur de 20% ; elle fournit également, conjointement avec la CR de Belgique, un appui technique en PMER et participe activement au processus de monitoring et d'évaluation du projet.

Le programme se concentre essentiellement sur 30 villages situés dans 2 provinces (Nord et Ouest), 5 districts et 15 secteurs. Ces villages (2 par secteur) sont situés dans les districts de Gakenke (4 secteurs), Ngororero (3 secteurs), Nyabihu (2 secteurs), Karongi (3 secteurs) et Rutsiro (3 secteurs).

Néanmoins, certaines actions spécifiques de renforcement des capacités de la CR rwandaise ont une couverture géographique plus large (renforcement de l'autonomie financière du siège à Kigali et de la capacité de réponse / préparation aux catastrophes dans 22 districts sur les 30 que compte le pays).

Une grande partie de la population de la zone ciblée vit en dessous du seuil de pauvreté extrême : 30 % dans le district de Gakenke, 35 % dans le district de Karongi, 26 % dans le district de Rutsiro, 28 % dans le district de Ngororero et 15 % dans le district de Nyabihu. Les ménages de ces zones sont confrontés à différentes vulnérabilités : manque d'accès à des opportunités économiques, pression démographique sur des terres agricoles déjà insuffisantes, manque d'accès aux soins de santé pour les ménages les plus vulnérables, malnutrition chronique élevée chez les enfants de moins de 5 ans, prévalence élevée des maladies diarrhéiques, manque d'accès à l'eau potable, manque de dispositifs d'assainissement (latrines individuelles améliorées notamment), exposition aux catastrophes naturelles, causées par le phénomène El Niño et les activités de déboisement.

Le programme promeut une approche intégrée (santé, développement économique et réduction des risques de catastrophes) qui vise à renforcer la résilience des communautés par des actions individuelles au niveau des ménages, des actions communautaires et des actions de renforcement des capacités de la CR rwandaise et des autorités locales. Les effets attendus du programme sont :

- La réduction de la prévalence de la malnutrition chronique chez les enfants de moins de 5 ans (sensibilisations communautaires, suivi des enfants malnutris, promotion des jardins potagers et démonstrations culinaires) ;
- La réduction des maladies transmissibles (sensibilisations communautaires, accès à l'eau potable et assainissement de base, mitigation des risques) ;
- La réduction des risques de catastrophes (sensibilisations communautaires, mitigation des risques et préparation aux catastrophes).
- Le renforcement des capacités de la CR rwandaise et des autorités en charge de la résilience (au niveau national, dans la réponse aux catastrophes ; au niveau des districts et secteurs, dans la réponse aux catastrophes, la santé communautaire ; au niveau des cellules et des villages, dans la santé communautaire et la réduction des risques de catastrophes).

Le programme prend en compte les opportunités suivantes qui facilitent sa mise en œuvre :

- Le soutien du programme à la politique nationale et à l'*Initiative d'Umurenge (secteur) Vision 2020*;
- Le renforcement du rôle d'auxiliaire des pouvoirs publics de la CR rwandaise (notamment par la participation des autorités locales à toutes les étapes du programme) ;
- L'alignement des contrats de performance des autorités locales aux objectifs et résultats visés par le programme (étant donné que le programme a été formulé avec les autorités locales).

3. But et portée de l'évaluation

La présente évaluation portera sur le programme mis en œuvre par la CRR et financé par la DGD et DANIDA pour les années 2014-2016.

La proposition de projet prévoit qu'une évaluation externe soit réalisée à la fin du projet.

Le projet prévoit une seconde phase pour les années 2017-2021 : dans les 30 villages visés par le projet actuel, les acquis du projet en cours seront suivis, renforcés et approfondis afin de garantir la pérennité des actions, tandis que les actions du présent projet seront répliquées dans de nouveaux villages.

Le but de cette évaluation est de faire le point sur les résultats du projet dans les 5 districts, de tirer les enseignements sur la mise en œuvre du projet afin de faire ressortir des bonnes pratiques/recommandations pour une réplique dans de nouveaux villages, et de faire le bilan dans les 30 villages visés par le projet actuel afin de préparer la seconde phase dans ces villages.

La CRR est en phase de formulation du prochain programme quinquennal ; la remise de la proposition de projet doit avoir lieu à la fin août 2016. Dans ce cadre-là nous avons besoin d'avoir une première idée des recommandations de l'équipe d'évaluation durant le mois d'août afin qu'elles puissent nourrir la proposition à remettre pour les 5 prochaines années.

4. Objectif de l'évaluation

L'évaluation abordera l'analyse du projet selon les critères standards d'évaluation (pertinence, complémentarité/cohérence, efficacité, efficience, durabilité, impact). Par ailleurs, il s'étendra de manière plus détaillée sur les questions suivantes :

Pertinence

- Est-ce que les actions concrètes mises en œuvre dans le cadre de ce projet au profit des communautés sont pertinentes au regard de leurs besoins ?
- Est-ce que la zone choisie est pertinente par rapport aux approches préconisées ?
- Le projet est-il en cohérence avec les politiques nationales et les contrats de performance locaux ?

Complémentarité/cohérence

- Quelle a été la plus-value du consortium tripartite (CRR, CRD, CRB) ? Quelles ont été les difficultés éventuellement rencontrées ?
- Quelle a été la relation de travail entre les trois membres du consortium durant la durée du projet ? Cette relation a-t-elle évolué au cours du projet ?

- Quelle a été la valeur ajoutée de la collaboration avec les services techniques de l'Etat ? Quelles en sont les limites ?
- Les autres acteurs de développement intervenant dans la zone ont-ils été pris en compte et des synergies ont-elles été initiées ?
- Le projet est-il complémentaire ou renforce-t-il les mesures d'adaptation endogènes ?

Efficacité

- Quel a été l'apport du projet en termes de renforcement de capacités des branches Croix-Rouge au niveau des districts et au niveau des secteurs ?
- Est-ce que la structure du projet, l'implication des branches (et de leurs volontaires) et leur rôle dans ce projet a permis une mise en œuvre efficace du projet ?
- Le projet a-t-il été mis en œuvre dans les délais impartis ? Les résultats ont-ils été atteints tel que planifié ?
- Dans quelle mesure la mobilisation communautaire insufflée dans le cadre de ce projet a contribué à l'atteinte des résultats du projet ?
- Dans quelle mesure le genre et l'environnement ont-ils été pris en compte dans le projet ?

Efficience

Nous ne développons pas de question spécifique sur l'efficience. Il sera uniquement demandé de fournir toute information utile trouvée lors de l'étude et qui pourrait nourrir ce point. L'implication des volontaires a-t-elle contribué à une allocation plus efficiente des ressources ?

Durabilité

- Dans quelle mesure la manière dont les différentes branches ont été impliquées contribue d'une part à la durabilité des effets du projet et d'autre part à la durabilité des services que ces branches offrent aux populations au regard de leur mandat ?
 - Dans quelle mesure la mobilisation communautaire insufflée dans le cadre de ce projet va perdurer après le retrait du projet ? Quelles sont les perspectives de durabilité des différentes coopératives mises en place au niveau des villages ?
 - Dans quelle mesure la durabilité des actions entreprises est-elle liée à l'implication des services techniques de l'Etat ?
 - Analyse des effets multiplicateurs du projet et leur possibilité de perdurer après le retrait du projet.
- ⇒ La réponse à ces questions sera structurée selon différents types de durabilité : durabilité technique (maîtrise par les partenaires et pérennisation de l'accompagnement des bénéficiaires), financière (capacité de prise en charge des coûts récurrents par les partenaires et/ou les bénéficiaires) et sociale (maîtrise de l'intervention par les bénéficiaires).

Impact

- Apprécier l'impact du projet sur la résilience des communautés ;
- Est-ce que le projet a eu des effets positifs et/ou négatifs sur l'environnement ?
- Apprécier l'impact du projet sur le développement institutionnel de la CRR (niveau central et local).

5. Méthodes d'évaluation

La méthodologie d'évaluation devra être définie par l'équipe d'évaluation.

A noter qu'il est prévu de faire une enquête auprès des ménages ciblés par l'action pour pouvoir mesurer les indicateurs de l'objectif spécifique et certains indicateurs de résultat. Ces enquêtes ménages seront réalisées en fin de projet et ne seront donc pas disponibles au moment de l'évaluation. Les évaluateurs sont, dans ce cadre-là, invités à organiser des focus groupes ou autre fora permettant de réunir les perceptions des communautés sur l'action.

6. Produits

Les produits de l'évaluation sont :

1. Une présentation par l'équipe d'évaluation au démarrage de l'évaluation de la méthodologie d'évaluation (approche, critères, outils);
2. Deux meetings de restitution durant lesquels l'équipe d'évaluation fera part de ses analyses, conclusions et recommandations: (i) sur le terrain, en fin d'évaluation avant la rédaction du rapport provisoire (en présence d'un représentant de la CRB, d'un représentant de la CRD et d'au moins un responsable de la CRR) et ; (ii) après soumission du rapport provisoire;
3. Un rapport provisoire endéans une période de 15 jours après la fin de la mission d'évaluation, pour relecture et commentaires par la CRB, la CRD et la CRR;

4. Un rapport d'évaluation final au plus tard une semaine après réception des commentaires éventuels sur le rapport provisoire.

Le rapport final sera rédigé en français de sorte à pouvoir être directement communicable par la CRB auprès de la DGD et des partenaires.

Le contenu du rapport devra au minimum contenir les sections suivantes (non exhaustif) :

1. Un résumé de l'évaluation
2. Une description du contexte
3. Une description de la méthodologie, des moyens utilisés et de leurs limites
4. Les résultats pour chacun des critères
5. Les conclusions, enseignements et recommandations (spécifiques et réalisables ; et de préférence répertoriées par ordre de priorité).

En annexe, le rapport contiendra : le cahier des charges, les outils de collecte des données (fiches d'entretien, etc.), les sources des informations utilisées (primaires et secondaires).

7. Calendrier et budget de l'évaluation

L'évaluation devra avoir lieu **au mois d'août 2016**. Dans tous les cas, il faudrait que l'équipe d'évaluation puisse faire une **première restitution durant le mois d'août 2016** pour que les conclusions et recommandations puissent être prises en considération dans la programmation 2017-2021.

La durée de l'évaluation sera déterminée par l'équipe d'évaluation et devra comprendre les étapes suivantes :

- Le passage au siège de la CRB à Bruxelles pour un briefing sur le projet et si nécessaire, sur le Mouvement Croix-Rouge.
- La préparation au siège de la CRR à Kigali : briefing par et rencontres avec les responsables de la CRR, de la CRD et de la CRB, validation d'une méthodologie de travail, organisation logistique des visites terrain, revue documentaire et premiers contacts téléphoniques avec les équipes terrain, répartition des tâches entre les membres de l'équipe.
- Les visites terrain
- Le travail pour compiler les résultats et finaliser le rapport

Il est attendu qu'un rapport provisoire soit envoyé dans les 15 jours après la fin de la mission d'évaluation. Le rapport final devra être envoyé une semaine après réception des commentaires de la CRB, de la CRD et de la CRR (suite à une réunion de présentation du rapport provisoire et à la soumission de ce dernier pour commentaires auprès de la CRB, la CRD et la CRR).

8. Critères de sélection et compétences attendues des évaluateurs

L'équipe d'évaluation sera sélectionnée sur base d'une offre technique et financière qui devra être soumise par les évaluateurs au plus tard le **17 juillet 2016**. L'envoi peut se faire soit :

- (i) sous pli fermé avec la mention sur l'enveloppe « *REF: Evaluation Externe RWANDA/2016 –Offre technique et financière pour l'évaluation du projet de résilience communautaire au Rwanda* » à l'adresse suivante:

Croix-Rouge de Belgique – Département International
A l'attention de Solène BLANCHERE
Rue de Stalle, 96
1180 Bruxelles
Belgique

- (ii) ou par email avec en objet la référence suivante « *Evaluation Externe RWANDA/2016 – offre technique et financière* » à l'adresse suivante : solene.blanchere@croix-rouge.be

L'offre technique et financière devra contenir au minimum les sections suivantes :

- Description de l'approche méthodologique
- Calendrier de l'évaluation (description du plan de travail, nombre de jours prévus et échéances)
- Les CV des évaluateurs
- Le budget demandé (avec au minimum les rubriques suivantes : honoraires, transports, hébergement)
- Un exemple de rapport d'évaluation déjà réalisé par les évaluateurs.

La Croix-Rouge se réserve le droit de relancer une nouvelle procédure de sélection d'évaluateurs si les propositions reçues ne sont pas jugées de qualité suffisante.

Les compétences attendues de l'équipe d'évaluation (au moins 2 personnes pour garantir un croisement des informations recueillies et un partage d'opinion, dont un Rwandais) :

1. Au moins 5 à 10 ans d'expérience de conduite et/ou d'évaluation de programme en lien avec les thématiques liées à la Résilience particulièrement en Afrique Sub Saharienne
2. Une connaissance et expérience des politiques et du système administratif au Rwanda
3. Expérience de travail en Afrique de l'Est
4. Excellente maîtrise du français parlé et écrit ainsi qu'une connaissance pratique de l'anglais sont nécessaires. La connaissance du Mouvement International de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge est un atout supplémentaire

9. Documents de référence pour les évaluateurs

1. La proposition initiale de projet
2. Les rapports de projet communiqués à la DGD (rapport annuels 2014 et 2015)
3. Le code de conduite du Mouvement International de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

Le Coordinateur du programme (CRR) et les délégués (CRB et CRD) seront à disposition de l'équipe d'évaluation en tant que personnes ressources.

10. Normes de qualité et d'éthique :

Les évaluateurs devraient prendre toutes les mesures raisonnables pour garantir que l'évaluation est conçue et menée de manière à respecter et à préserver les droits et le bien-être des personnes et des communautés auxquelles elles appartiennent ; qu'elle est techniquement exacte, fiable et légitime ; qu'elle est réalisée de façon transparente et impartiale ; et qu'elle contribue à promouvoir l'apprentissage institutionnel et la responsabilisation. Par conséquent, l'équipe d'évaluation devrait respecter les normes d'évaluation et les pratiques applicables énoncées dans le Cadre d'évaluation pour la Fédération internationale joint au présent cahier des charges.

Les normes de la Fédération internationale en matière d'évaluation sont les suivantes :

- i. **Utilité** : les évaluations doivent être utiles et utilisées.
- ii. **Faisabilité** : les évaluations doivent être réalistes, diplomatiques et gérées de façon rentable et sensée.
- iii. **Éthique et licéité** : les évaluations doivent être réalisées dans le respect de l'éthique et des lois, en veillant tout particulièrement au bien-être des personnes qui y participent ou qui en subissent les effets.
- iv. **Impartialité et indépendance** : les évaluations devraient être impartiales et donner une appréciation détaillée et objective qui tient compte du point de vue de toutes les parties prenantes.
- v. **Transparence** : les évaluations devraient être menées de façon ouverte et transparente.
- vi. **Précision** : les évaluations devraient être techniquement exactes et fournir suffisamment d'informations sur les méthodes de collecte, d'analyse et d'interprétation des données pour en démontrer la validité ou le bien-fondé.
- vii. **Participation** : les parties prenantes devraient être consultées et véritablement associées au processus d'évaluation si cela est possible et justifié.
- viii. **Collaboration** : la collaboration entre les principaux partenaires opérationnels dans le processus d'évaluation contribue à renforcer la légitimité et l'utilité de l'évaluation.
Il est également attendu que l'évaluation soit menée dans le respect des sept Principes fondamentaux de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, à savoir : 1) l'humanité, 2) l'impartialité, 3) la neutralité, 4) l'indépendance, 5) le volontariat, 6) l'unité, et 7) l'universalité. De plus amples informations sur ces Principes sont disponibles à l'adresse : www.ifrc.org/what/values/principles/index.asp
- ix. **Équipe d'évaluation et qualifications** : résumer la composition de l'équipe d'évaluation et les qualifications techniques requises pour en être membre.
- x. **Procédures de soumission des candidatures** : décrire clairement les procédures à suivre pour présenter une candidature, les documents à fournir et les délais à respecter.

11. Logistique et sécurité :

Dans le cadre de cette mission, la Croix-Rouge facilitera les contacts sur le terrain et transmettra son analyse sécuritaire de la zone.

La Croix-Rouge n'est pas garante de la sécurité des intervenants externes sur ses programmes.

Au niveau logistique, l'offre intégrera l'ensemble des coûts liés à l'hébergement, la restauration et aux déplacements (internationaux, en ville et sur zone). La CRR accompagnera l'équipe d'évaluation sur le terrain afin de faciliter l'organisation des différentes visites et rencontres.

Annexe 1 – La résilience

Pour le Mouvement Croix-Rouge, la résilience est définie comme suit : *la capacité des individus, des communautés, des organisations ou des pays exposés à des catastrophes, des crises et des vulnérabilités sous-jacentes à anticiper, réduire l'impact, faire face à et se relever des effets de l'adversité sans compromettre le potentiel de développement à long terme.*

Traditionnellement, une bonne part de l'effort humanitaire dans les situations de catastrophe ou de crise porte sur des interventions d'urgence visant à sauver des vies. Or, les individus et communautés confrontés à des épreuves simultanées ou répétées comme les crises économiques, les épidémies ou les catastrophes naturelles accompagnées de destruction de logements ou de moyens de production sont plus efficacement soutenus lorsque l'action humanitaire s'attaque aussi aux vulnérabilités et appuie le renforcement des capacités à surmonter de futurs chocs.

La CRB et ses partenaires Croix-Rouge souhaitent **appuyer le renforcement de la résilience des communautés**. Nous développons ensemble depuis longtemps des actions de renforcement de la résilience en travaillant sur les thématiques suivantes - réduction des risques de catastrophes, santé communautaire, sécurité alimentaire, WASH, ... - mais de manière parfois trop sectorielle et cloisonnée.

L'actuel programme permet à nos partenaires d'aller un pas plus loin en privilégiant une approche intégrée, comme c'est déjà le cas au Rwanda qui développe un programme national de renforcement de la résilience communautaire.

En appuyant le renforcement de la résilience des communautés, la Croix-Rouge contribue spécifiquement à la mise en place de modes de vie plus sains et plus sûrs dans respect de la dignité humaine. Nous appuyons les communautés à s'attaquer aux causes profondes de leur vulnérabilité, plutôt que de s'attaquer simplement aux effets des chocs et des catastrophes.

Selon la FICR, une communauté résiliente² (*cette définition est accompagnée d'exemples issus du présent programme*) :

1. **Dispose de connaissances et est en bonne santé.** Elle est capable d'évaluer, de gérer et de contrôler les risques sanitaires auxquelles elle est exposée, d'acquérir de nouvelles compétences et de tirer les leçons de l'expérience.
2. **Est organisée.** Elle est capable d'identifier les problèmes, d'établir les priorités et d'agir.
3. **Est investie dans le développement de politiques locales de réduction des risques.**
4. **Est connectée.** Elle a des liens avec des acteurs extérieurs qui lui assurent soutien et conseils et lui fournissent si nécessaire une aide matérielle et des services.
5. **Dispose d'infrastructures et de services.** Elle bénéficie d'un système efficace pour limiter l'impact. Elle est capable d'entretenir, de réparer et de rénover le système.
6. **Bénéficie d'un éventail diversifié d'opportunités d'emplois, de revenus et de services financiers.** Elle est flexible, pleine de ressources et a la capacité d'affronter l'incertitude et de réagir au changement.
7. **Peut gérer ses propres ressources naturelles.** Elle en reconnaît la valeur et est capable de les préserver, de les améliorer et de les entretenir.

Renforcer la résilience des individus et des communautés se traduit dans nos projets par une première étape de prise en compte des capacités et des vulnérabilités de ces personnes et avec ces personnes (au travers de l'utilisation de l'outil d'Évaluation de la Vulnérabilité et des Capacités développé par la FICR)³ pour définir en une seconde étape les secteurs pour lesquels un appui est nécessaire. L'idée sous-jacente est d'avoir une vision globale de la communauté, de ses besoins et de ses aptitudes et d'en tenir compte dans la planification des programmes. Cela ne signifie pas que la CR doit appuyer la communauté dans tous les domaines pointés, mais qu'elle doit d'une part en être consciente ; et d'autre part, développer des moyens pour répondre à ces besoins, que ce soit par la mise en œuvre d'actions portées par la CR, par l'établissement de synergies avec d'autres acteurs, ou par l'appui des communautés dans leur plaidoyer pour la défense de leurs droits.

² Les actions que la Croix-Rouge mène dans ce programme afin de construire des communautés résilientes contribuent à atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) : 1 (éradication de la faim), 3 (égalité des sexes), 4 (réduire la mortalité infantile), 5 (améliorer la santé maternelle), 6 (combattre le VIH/SIDA, le palu et d'autres maladies) et 7 (préserver l'environnement).

³ L'EVC consiste à recueillir avec ordre et méthode des informations sur la vulnérabilité d'une communauté face aux dangers, à les analyser et à les systématiser. Ces informations servent ensuite à diagnostiquer les principaux risques auxquels la communauté est exposée, ainsi que ses capacités actuelles, pour prendre finalement des mesures propres à réduire sa vulnérabilité aux éventuelles catastrophes et à accroître sa capacité à y survivre et à reprendre le cours de sa vie. Cet outil est disponible sur demande.

Annexe 2 – Cadre Logique

| | Baseline | A1 | A2 | A3 | Sources de vérification |
|---|--|----|----|--|---|
| Objectif spécifique 1: Renforcer la résilience des communautés dans 30 villages (répartis dans 5 districts, 15 secteurs) | | | | | |
| Hypothèses : Le programme continue à bénéficier du soutien du gouvernement rwandais Les collaborations avec les autres organisations et le gouvernement rwandais restent solides Absence d'épidémie ou de catastrophe majeure | | | | | |
| Indicateur 1 : Au terme du programme, diminution de 30% de la valeur de départ de la prévalence de la malnutrition chronique chez les enfants de 0 à 24 mois au sein des communautés ciblées | <p>Selon le DHS4 2010, les taux de malnutrition chronique mesurés à l'aide du rapport taille / âge sont par classe d'âge entre 0 et 24 mois:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 16,7 % < 6 mois • 18,9 % de 6-8 mois • 25.6 % de 9-11 mois • 42.5% de 12-17 mois • 55,1% de 18-23 mois <p>Les valeurs de départ dans les communautés ciblées seront confirmées au début de programme</p> | | | Diminution de 30% de la valeur de départ de la prévalence de la malnutrition chronique chez les enfants de 0 à 24 mois au sein des communautés ciblées. | Enquête annuelle auprès d'un échantillon de ménages au sein des villages ciblés comprenant des enfants âgés de 0 à 24 mois Rapports CRR (témoignages et groupes de discussion) Statistiques des centres de santé |
| Indicateur 2 : Au terme du programme, diminution de 30% de la valeur de départ de l'occurrence de diarrhées au sein des communautés ciblées | <p>13% selon le DHS 2010 en prenant en compte une période de 2 semaines précédant l'enquête</p> <p>Selon les EVC menés par la CRR dans certaines régions rurales ces taux montent jusqu'à 45%</p> <p>La valeur de départ dans les villages ciblés sera confirmée au démarrage du programme</p> | | | Diminution de 30% de la valeur de départ de l'occurrence de diarrhées au sein des communautés ciblées | Enquête annuelle auprès d'un échantillon de ménages au sein des villages ciblés Rapports CRR (témoignages et groupes de discussion) Statistiques des centres de santé |
| Indicateur 3 : Au terme du programme, 1200 ménages identifiés parmi les plus vulnérables (40 ménages/village dont la majorité sont gérés par des femmes chef de ménage) ont augmenté leurs revenus et sont en mesure de couvrir le paiement de l'assurance maladie | <p>Dans 4 des 5 districts ciblés (à l'exception de Nyabihu), le taux de pauvreté se situe entre 55% et 60% et le taux de pauvreté extrême entre 26% et 38% (EIVC35)</p> <p>Les 1200 ménages sont tous considérés comme extrêmement pauvres au démarrage du programme.</p> | | | 1200 ménages identifiés parmi les plus vulnérables (40 ménages/communautés) ont augmenté leurs revenus et sont en mesure de couvrir le paiement de l'assurance maladie | Enquête annuelle auprès d'un échantillon de bénéficiaires des activités génératrices de revenus. Rapports CRR : témoignages et groupes de discussion avec les bénéficiaires, études de cas Liste gouvernementales des bénéficiaires classés en <i>ubudehe</i> 1 et 2 et début et fin de programme |

⁴ Demographic Household Survey

⁵ Integrated Household Living Conditions Survey in Rwanda

| | Baseline | A1 | A2 | A3 | Sources de vérification |
|--|---|---|---|--|---|
| Indicateur 4 : Au terme du programme, 100 % des communautés ciblées ont mis en œuvre en collaboration avec les autorités locales et la CRR des actions de réduction des risques liés à la santé et aux catastrophes | Les communautés ciblées ne sont pas informées et organisées pour réduire elles-mêmes les risques liés à la santé et aux catastrophes Elles ne sont pas suffisamment connectées aux autorités locales et à la CR dans la réduction de ces risques | | | 100 % des communautés ciblées ont mis en œuvre en collaboration avec les autorités locales et la CR des actions de réduction des risques liés à la santé et aux catastrophes | Rapports CRR et autorités locales, témoignages et groupes de discussion |
| Résultat 1 : Les ménages au sein des communautés ciblées sont individuellement engagés dans l'amélioration de leurs conditions de vie | | | | | |
| Hypothèses : Les autorités et les communautés participent à l'identification des ménages les plus vulnérables Pas de détérioration majeure de l'économie rwandaise. Engagement des membres des associations et des coopératives. | | | | | |
| Indicateur 1 : Au terme de la seconde année du programme, 1500 ménages identifiés parmi les plus vulnérables (50 ménages par village dont la majorité sont des femmes chef de ménage) sont regroupés au sein d'associations et participent à des mécanismes d'épargne/crédit rotatif ou des activités génératrices de revenus | Les ménages les plus vulnérables sont isolés socialement Ils ne participent pas à des mécanismes d'épargne / crédit rotatif et n'ont pas accès à des opportunités de développement économique. | 1500 ménages parmi les plus vulnérables sont regroupés en associations | 1500 ménages sont actifs au sein d'associations et participent à des mécanismes d'épargne / crédit rotatif ou des AGR | Maintien de l'indicateur | Liste des membres des associations, enquête annuelle auprès d'un échantillon de bénéficiaires Rapports CRR : témoignages, groupes de discussion, études de cas |
| Indicateur 2 : Au terme du programme, augmentation de 30% de la valeur de départ du pourcentage de ménages qui possèdent leur propre latrine améliorée ⁶ | Selon le DHS 2010, 56,8 % des ménages en milieu rural possèdent un latrine individuelle améliorée. La valeur de départ dans les villages ciblés sera confirmée au début programme | Cet indicateur n'est pas mesuré en année 1 car les résultats des activités y afférentes seront mesurables à partir de l'année 2 | Augmentation de 15% de la valeur de départ du pourcentage de ménages qui possèdent leur propre latrine améliorée | Augmentation de 30% de la valeur de départ du pourcentage de ménages qui possèdent leur propre latrine améliorée | Enquête annuelle auprès d'un échantillon au sein des villages ciblés Rapports CRR : observations et témoignages |

⁶ Selon l'OMS et l'UNICEF, une latrine améliorée est une latrine sèche entièrement recouverte par une dalle ou une plateforme solide (en béton, ciment ou réalisée avec un mélange de bois et de boue) de sorte à ne permettre le passage entre la fosse et l'extérieur uniquement par l'orifice prévu

| | Baseline | A1 | A2 | A3 | Sources de vérification |
|--|---|--|---|--|--|
| Indicateur 3 : Au terme du programme, augmentation de 50% de la valeur de départ du pourcentage de ménages qui possèdent leur propre jardin potager | Selon les EVC de CRR réalisés en 2011 dans la Province de l'Ouest, 45 % des ménages possèdent un jardin potager Les valeurs de départ dans les villages ciblés seront confirmées au début programme | Cet indicateur n'est pas mesuré en année 1 car les résultats des activités y afférentes seront mesurables à partir de l'année 2 | Augmentation de 25% de la valeur de départ du pourcentage de ménages qui possèdent leur propre jardin potager | Augmentation de 50% de la valeur de départ du pourcentage de ménages qui possèdent leur propre jardin potager | Enquête annuelle auprès d'un échantillon au sein des villages ciblés Rapports CRR : observations et témoignages |
| Résultat 2 : Les communautés ciblées sont informées et collectivement engagées dans la réduction de leurs vulnérabilités et disposent d'infrastructures | | | | | |
| Hypothèses : Engagement des communautés ciblées dans les activités de sensibilisation, les travaux communautaires et la gestion des infrastructures communautaires Étroite collaborations avec les autorités locales | | | | | |
| Indicateur 1 : Au terme du programme, augmentation de 45 % des valeurs de départ du pourcentage de la population adulte qui a des connaissances adéquates sur les mesures de prévention des principales maladies évitables (malaria, VIH / SIDA, diarrhée) et sur l'alimentation équilibrée | Selon le DHS 2010 : • 59 % des ménages disent avoir dormi sous une moustiquaire la nuit précédant l'enquête • Dans les 5 districts ciblés, entre 28 et 61 % des hommes et entre 42 et 73 % des femmes âgées de 15-49 ans connaissent les mesures de prévention du VIH/SIDA • 14,9% des ménages en milieu utilisent de l'eau et du savon pour se laver les mains Les valeurs de départ dans les villages ciblés seront confirmées au début programme | Augmentation de 15% des valeurs de départ du pourcentage de la population adulte qui a des connaissances adéquates sur les mesures de prévention des principales maladies évitables (malaria, VIH / SIDA, diarrhée) et sur l'alimentation équilibrée | Augmentation de 30 % des valeurs de départ du pourcentage de la population adulte qui a des connaissances adéquates sur les mesures de prévention des principales maladies évitables (malaria, VIH / SIDA, diarrhée) et sur l'alimentation équilibrée | Augmentation de 45% des valeurs de départ du pourcentage de la population adulte qui a des connaissances adéquates sur les mesures de prévention des principales maladies évitables (malaria, VIH / SIDA, diarrhée) et sur l'alimentation équilibrée | Enquête annuelle auprès d'un échantillon au sein des villages ciblés Rapports CRR : observations et témoignages |
| Indicateur 2 : Au terme du programme, augmentation de 15 % de la valeur de départ du pourcentage de la population qui a accès et utilise l'eau d'un point d'eau protégé | Selon le DHS, 71 % de la population en milieu rural au Rwanda a accès à un point d'eau protégé La valeur de départ dans les villages ciblés et la progression par année seront confirmées au début du programme | Identification des villages et démarrage des travaux de construction de points d'eau protégés | Augmentation de 15 % de la valeur de départ du pourcentage de la population qui a accès et utilise l'eau d'un point d'eau protégé | Maintien de l'indicateur | Rapports CRR : comité CR de district et responsable watsan Rapports de visite sur le terrain |
| Indicateur 3: Au terme de la deuxième année, 100 % des communautés ciblées sont organisées, ont identifié les principaux risques liés à la santé et aux catastrophes, et sont engagées avec la CRR et les autorités locales dans la réduction de ces risques | Les communautés ciblées ne sont pas organisées et ne pas actives dans la réduction des risques liés à la santé et aux catastrophes | 100 %des communautés ciblées sont organisées et ont identifié les principaux risques liés à la santé et aux catastrophes | 100 %des communautés ciblées sont engagées avec la CR et les autorités locales dans la réduction liés à la santé et aux catastrophes | Maintien de l'indicateur | Rapports CRR : comité CR de district et volontaires Rapports de visite sur le terrain (observations et témoignages) |

| | Baseline | A1 | A2 | A3 | Sources de vérification |
|---|--|---|--|---|--|
| Résultat 3 : La CR rwandaise et les autorités locales sont renforcées | | | | | |
| Hypothèses : L'engagement et rétention des volontaires formés Maintien de relations étroites avec les autorités au niveau national (en particulier MIDIMAR, Météo, REMA), des districts et des secteurs | | | | | |
| Indicateur 1 : Au terme du programme, augmentation de 15 % de la valeur de départ de la contribution du centre socioculturel aux frais de structure de la CRR | En 2012, le centre socioculturel de la CRR à Kigali a contribué pour 96 millions de FRW aux frais de structure de la CRR qui étaient de 420 million FRW | Réalisation d'une analyse de marché et d'un <i>business plan</i> et signature d'une convention signée par la CRR relative à la mise en place de la dotation aux amortissements pour ces nouveaux investissements et mise en œuvre de l'AGR au siège de la CRR | Augmentation de 7 % de la valeur de départ de la contribution du centre socioculturel aux frais de structure de la CRR | Augmentation de 15 % de la valeur de départ de la contribution du centre socioculturel aux frais de structure de la CRR | Rapport financier et audit annuel global de la CRR |
| Indicateur 2 : Au terme du programme, les comités CRR des 5 districts sélectionnés couvrent 35 % de leurs coûts administratifs | Actuellement, les comités couvrent en moyenne 10 % de leurs coûts administratifs (coûts totaux moyen 2013 : environ 1,5 – 2 million FRW / an / comité) | Identification et mise en œuvre des AGR par les comités CRR des 5 districts | Les comités CR des 5 districts sélectionnés couvrent 25 % de leurs coûts administratifs | Les comités CR des 5 districts sélectionnés couvrent 35 % de leurs coûts administratifs | Contrats de performance des comités CR de district Contributions du siège de la CRR aux coûts de fonctionnement de comités CR de district |
| Indicateur 3 : Au terme de la première année, 5 volontaires formateurs santé sont opérationnels au niveau des districts ciblés (1 volontaire/district) et 15 au niveau des 15 secteurs ciblés (1 volontaire/secteur) | Il n'existe pas de formateur santé formés au niveau des districts et des secteurs ciblés | 5 volontaires formateurs santé sont opérationnels au niveau des districts ciblés (1 volontaire/district) et 15 au niveau des 15 secteurs ciblés (1 volontaires/secteur) | Maintien de l'indicateur | Maintien de l'indicateur | Base de données des bénévoles, des rapports de formation, des rapports trimestriels de comités de quartier |
| Indicateur 4 : Au terme de la première année, 30 équipes CR de réponse aux catastrophes sont opérationnelles dans les 30 districts du pays (30 BDRT - <i>Branch DisasterResponse Teams</i>) et dans les 15 secteurs ciblés (15 LDRT - <i>Local DisasterResponse Teams</i>) | Chaque BDRT est composée de 30 volontaires et chaque LDRT de 20 volontaires Il existe déjà 30 BDRT équipés mais la plupart n'ont pas reçu de formation de recyclage ou participé à des exercices de simulation depuis 2011 (sauf 8 BDRT soutenues dans le programme triennal précédent). Parmi les 15 secteurs ciblés, moins que 50% des secteurs possèdent déjà des LDRT formés et équipés. | 30 équipes CR de réponse aux catastrophes sont opérationnelles dans les 30 districts du pays (30 <i>Branch DisasterResponse Teams</i>) et dans les 15 secteurs ciblés (15 <i>Branch DisasterResponse Teams</i>) | Maintien de l'indicateur | Maintien de l'indicateur | Base de données des volontaires Rapports de formations des BDRT et des LDRT Liste des équipements distribués au LDRT |
| Conditions préalables : Signature d'un accord de partenariat entre la CR de Belgique et la CR rwandaise. | | | | | |

Annexe 3 : Calendrier de collecte de données

| Date | Activités | Lieux | Acteurs |
|-----------------------------|--|--|--|
| 16.08.2016 au 18.08.2016 | <ul style="list-style-type: none"> • Réunion de cadrage • Complément documentation • Elaboration de la méthodologie détaillée: outils de collecte | Kigali | Equipe 2ID |
| 18.08.2016 au 26.08.2016 | <ul style="list-style-type: none"> • Collecte de données auprès des groupes cibles | Gakenke Nyabihu | Equipe 2ID et équipe projet |
| 20.08.2016 au 21.08.2016 | <ul style="list-style-type: none"> • Synthèse des données terrain • Travaux sur le rapport d'évaluation | Kigali | Equipe 2ID |
| 21.08.07.2016 | <ul style="list-style-type: none"> • Voyage et installation à Karongi | Karongi | Equipe 2ID |
| 22.08.2016 au 25.08.2016 | <ul style="list-style-type: none"> • Collecte de données auprès des groupes cibles | Rutsiro Karongi Ngororero Nyabihu | Equipe 2ID et équipe projet |
| 26.08.2016 au 28.08.2016 | <ul style="list-style-type: none"> • Collecte de données • Synthèse des données terrain • Travaux sur le rapport d'évaluation | Kigali | Equipe 2ID |
| 29.08.2016 au 30.08.2016 | <ul style="list-style-type: none"> • Visite AGR siège de la CRR • Echange avec CRD, MIDIMAR | Kigali | Equipe 2ID, CRD, et équipe projet |
| 31.0082016 | <ul style="list-style-type: none"> • Synthèse des données terrain • Collecte de données complémentaires • Débriefing | Kigali | Equipe 2ID Equipe CRR Représentant pays CRB, CRD |

Annexe 4 : Echantillon de collecte de données primaires

| Localisation | Cellule | Village | Poste | Nombre de personnes rencontrées | | |
|--|---------|--------------------|--|---------------------------------|------------|------------|
| | | | | Hommes | Femmes | Total |
| District de Gakenke, Secteur Mugunga | Munyana | Karambi | Volontaires | 24 | 32 | 56 |
| | | Muhororo | Volontaires | 17 | 18 | 35 |
| District de Gakenke, Secteur Gakenke | Kagoma | Bukanka, Murambi, | Volontaires | 25 | 7 | 32 |
| District de Gakenke, Secteur Rusasa | Kamonyi | | S.E de Cellule | 1 | - | 1 |
| | | Kidomo | Volontaires | 17 | 13 | 30 |
| | | Rurambi | Volontaires | 9 | 23 | 32 |
| District de Rutsiro, Secteur Murunda | Rugeyo | Musongati | Agronome de Secteur | 1 | - | 1 |
| | | | S.E de Cellule | 1 | - | 1 |
| | | | Membres du Comité | 2 | - | 2 |
| | | | Info-Diffusion | 1 | - | 1 |
| | | | Volontaires | 9 | 5 | 14 |
| | | | Bénéficiaires | 15 | 24 | 39 |
| | | Karambo | S.E de Cellule | 1 | - | 1 |
| | | | Focal Point | - | 1 | 1 |
| | | | Membres du Comité | - | 2 | 2 |
| | | | LDRT | 1 | 1 | 2 |
| | | | PHAST | - | 1 | 1 |
| | | | Info-Diff. | 1 | - | 1 |
| | | | Volontaires | 4 | 4 | 8 |
| | | | Bénéficiaires | 11 | 8 | 19 |
| District de Rutsiro, Secteur Gihango | Shyembe | - | Directrice du Groupe Scolaire de Rugote | - | 1 | 1 |
| | | | Volontaires | 32 | 14 | 46 |
| District de Karongi, Secteur Rubengera | Mataba | Gitwa | Vice-Maire, Chargée des Affaires sociales | - | 1 | 1 |
| | | | Chargée de la Nutrition au Centre de Santé à Rubengera | - | 1 | 1 |
| | | | Membres du Comité CRR | 2 | 3 | 5 |
| | | | Volontaires | 8 | 5 | 13 |
| | | | Bénéficiaires | 3 | 5 | 8 |
| | | Ruvumbu | IDP de secteur | 1 | - | 1 |
| | | | Président du Conseil de développement | 1 | - | 1 |
| | | | Focal Point | 1 | 1 | 2 |
| | | | Volontaires | 8 | 6 | 14 |
| Bénéficiaires | 23 | 28 | 51 | | | |
| District de Nyabihu, Secteur Jomba | | Rubavu | S.E de Secteur | - | 1 | 1 |
| | | | S.E de Cellule | 1 | - | 1 |
| | | | Bénéficiaires | 24 | 28 | 52 |
| | | | Volontaires | 16 | 27 | 43 |
| District de Ngororero, Secteur Kabaya | | Bitare et Rwanzozi | Bénéficiaires | 3 | 8 | 11 |
| | | | Volontaires | 8 | 9 | 17 |
| Effectif total | | | - | 271 | 277 | 548 |

Annexe 5 : Entretiens: Liste des personnes ressources

| Institution | Nom et Prénom | Poste | Ppersonnes interrogées | |
|----------------------------------|-------------------------------|--|------------------------|-----------|
| | | | Homme | Femme |
| Croix Rouge de Belgique | Mathieu Demoulin | Représentant Pays | x | - |
| Croix Rouge Danoise | Marie Chantal Dahl | Country Coordinator | - | x |
| Croix Rouge Rwandaise | Apollinaire Karamaga | Secretary General | x | - |
| | Colomb Twayigize | Gestionnaire du Projet PA 2014-2016 | x | - |
| | Eugene Karangwa | Social Projects | x | - |
| | Noël Mujji | DO et Coordinateur des Branches | x | - |
| | Paul Bizimana | Chargé du Service de la Jeunesse Volontaire | x | - |
| | Richard Ruberwa | Centre Social | x | - |
| | Odette Uwimana | Chef de Logistiques | - | x |
| | Evode Rusanganwa | Procurement Officer | x | - |
| | Angélique Murungi | DM -Desaster Management | - | x |
| | Florence Umulisa | Chargée de Service Sécurité alimentaire | - | x |
| | Marthe Uwumuremyi | DAF | - | x |
| MIDIMAR | Eric Mudederi | Disaster Assessment and Emergency Response | x | - |
| District Rubengera | Drocella Mukeshimana | Vice-Maire chargee des Affaires Sociales | - | x |
| Secteur Jomba | Theodora | Secrétaire Exécutive | - | x |
| Secteur Mataba | Edouard Habumugisha | IDP | x | - |
| Cellule Kabaya | Willy Ngabo | Secrétaire Exécutif | x | - |
| Centre de Santé de Rubengera | Xaverina Nyirarukundo | Chargée de la Nutrition | - | x |
| Ecole Ste Agnès | Marie Christine Ayinkamiye | Directrice | - | x |
| Groupe Scolaire IBUKA- Kabaya | Gaudence Nyirabasare | Enseignante | - | x |
| Secteur Murunda | Béatrice Bihoyiki | CNF- Secteur | - | x |
| | Grégoire Habarugira | CNJ-Secteur | x | - |
| Effectif total : 23 pers. | | | 12 | 11 |

Annexe 6 : Nombre de membres de la CRR de 2013 à 2015 dans les 5 districts couverts par le projet

| | Branch | 2013 | | 2014 | | 2015 | | Total | |
|---|--------------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|
| | | Adultes | Jeunes | Adultes | Jeunes | Adultes | Jeunes | Adultes | Jeunes |
| 1 | GAKENKE | 60 | 118 | 121 | 238 | 357 | 701 | 538 | 1056 |
| 2 | NGORORERO | 89 | 56 | 215 | 134 | 432 | 270 | 736 | 460 |
| 3 | NYABIHU | 102 | 114 | 198 | 221 | 501 | 560 | 801 | 896 |
| 4 | KARONGI | 143 | 173 | 212 | 257 | 315 | 381 | 670 | 811 |
| 5 | RUTSIRO | 79 | 69 | 152 | 133 | 304 | 265 | 535 | 467 |
| | TOTAL | 473 | 530 | 898 | 983 | 1909 | 2177 | 3280 | 3690 |

Annexe 7 : Ressources financières mobilisées par les districts à travers les adhésions de membres (vente de cartes de membres) de 2013 à 2015

| Branche | Montant des adhésions en 2013 (FRW) | Montant des adhésions en 2014 (FRW) | | Montant des adhésions en 2015 (FRW) | |
|--------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---------------|-------------------------------------|---------------|
| | | Montant | VARIATION (%) | Montant | VARIATION (%) |
| GAKENKE | 425 400 | 857 900 | 102 | 2 530 800 | 495 |
| NGORORERO | 595 300 | 1 437 700 | 142 | 2 889 000 | 385 |
| NYABIHU | 697 200 | 1 353 300 | 94 | 3 424 500 | 391 |
| KARONGI | 981 400 | 1 455 100 | 48 | 2 161 800 | 120 |
| RUTSIRO | 534 200 | 1 027 900 | 92 | 2 055 500 | 285 |
| TOTAL | 3 233 500 | 6 131 900 | 90 | 13 061 600 | 304 |

Adhésion par membre: 6500FRW /adulte et 300FRW /jeune

Evaluation externe du projet « renforcer la résilience des communautés dans 30 villages au Rwanda (répartis dans 5 districts, 15 secteurs) » – ‘Lettre de management’

A. Processus

Comme prévu dans la politique d'évaluation externe de la Croix-Rouge de Belgique (CRB), un comité de pilotage a été constitué de plusieurs personnes ayant différentes fonctions au sein de la CRB, de la Croix-Rouge danoise (CRD) et de la Croix-Rouge rwandaise (CRR), l'évaluation ayant été commanditée par la CRB. Ce comité de pilotage a échangé à plusieurs reprises pour les moments clés tels que la rédaction des termes de références, l'ouverture et la sélection des offres. C'est également lui qui supervise la présente réponse à l'évaluation externe et organise la mise en œuvre des différentes recommandations.

En ce qui concerne la sélection de l'équipe de consultance, 19 propositions ont été réceptionnées à la date limite définie dans le dossier d'appel d'offre (17/07/2016). Etant donné le nombre élevé de dossiers reçus, quatre d'entre eux ont été présélectionnés car leur score était supérieur à 70%. Ces 4 offres ont été évaluées par les membres du comité de pilotage de l'évaluation durant la dernière semaine du mois de juillet 2016. Vu la distance séparant les membres du comité d'évaluation, celui-ci ne s'est pas réuni physiquement mais a eu lieu par échange d'emails. C'est l'offre de cabinet ZID, ayant obtenu le plus de points, qui a été retenue. L'évaluation a donc été conduite durant les deux dernières semaines du mois d'août 2016.

L'évaluation arrive dans la troisième année de mise en œuvre du projet de résilience communautaire. Le rapport qui apporte un regard très intéressant sur le projet, a globalement bien cerné les enjeux et propose des recommandations pertinentes pour la seconde phase du programme (programme quinquennal 2017-2021). Les résultats de l'évaluation et les recommandations provisoires ont été présentés par l'évaluateur au siège de la CRR à Kigali. De plus, les évaluateurs ont fait une présentation de leur rapport final au siège de la CRB en Belgique. Celui-ci est joint à cette lettre pour envoi à la DGD.

B. Analyse des résultats

Pertinence : le projet est en adéquation avec les besoins des communautés locales et en ligne avec les stratégies gouvernementales et politiques publiques. Il s'inscrit également parfaitement dans le plan stratégique de la Croix-Rouge rwandaise, conformément à la gestion déléguée prônée par la CRB. D'autre part, le projet repose sur une bonne connaissance de la vulnérabilité des populations (approche analyse économique des ménages). Par contre il est convenu, dans le cadre du programme 2017-21, de réduire la zone d'intervention à 2 districts (Rutsiro et Karongi) ; ceci afin d'améliorer l'impact et la durabilité des interventions à travers un suivi plus rapproché sur le terrain.

Efficacité : Il apparaît que les résultats obtenus contribuent à construire la résilience des communautés dans les 30 villages ciblés. L'implication des volontaires et la mobilisation communautaire ont fortement contribué à ces résultats encourageants. Il est toutefois important d'attirer l'attention sur les leçons tirées, notamment lors de la mise en œuvre de certaines activités n'ayant pas tout à fait atteint le niveau de réussite escompté (Exemple: mortalité des animaux, retards sur l'utilisation des briquettes). A ce titre l'évaluation met en évidence certains points forts

et points faibles des activités menées au regard des résultats du projet. Ces éléments de réflexion apportent des idées parfois nouvelles, dynamisant les échanges et réajustements en interne. Cela nous a permis aussi de mieux définir le contenu du programme 2017-21 et nous aide à nous interroger sur la qualité de nos investissements.

Efficiences : l'exécution financière du projet est conforme aux prévisions du projet, avec un taux d'exécution en adéquation avec les besoins des bénéficiaires et proportionnel aux ambitions.

Impact : les évaluateurs ont apportés un éclairage de l'impact du projet en lien avec les 6 piliers de la résilience, tels que définis par la Croix Rouge (tableau p40 à 42). Cet exercice met clairement en évidence les principaux acquis en matière d'amélioration des conditions santé-nutrition et de la situation économique des ménages. Ces conclusions reposent sur certains indicateurs spécifiques ainsi que sur des analyses parfois plus subjectives ou moins spécifiques en termes d'impact. Il reste très important de continuer à s'interroger sur l'impact des interventions du projet afin de bien mesurer la contribution des activités et résultats à l'objectif spécifique.

Durabilité : selon les évaluateurs, l'analyse des facteurs de viabilité technique, financière et sociale démontre des impacts positifs à long terme. Les changements de comportement et la structuration des populations sont perceptibles et doivent continuer à faire l'objet d'un appui. Il en va de même pour la mobilisation et la formation des volontaires communautaires. Les activités prévues dans le cadre du programme 2017-21 devraient permettre une autonomisation des premiers villages ciblés. Une période de désengagement permettra progressivement d'autonomiser ces villages modèles.

C. Analyse des principales recommandations

Le tableau des recommandations ci-joint, reprend les différentes recommandations de l'étude et engagements prévus pour y répondre. Nous synthétisons ci-dessous quelques priorités clés ressortant, selon nous, du rapport d'évaluation et pertinents pour le programme 2017-21:

1. **AGR (pilier perspectives économiques – résilience)** : les AGR des communautés doivent être suffisamment encadrées par les volontaires et services locaux, afin d'obtenir la rentabilité des initiatives entrepreneuriales dans des délais raisonnables. La gamme de possibilités est limitée et la concurrence potentiellement rude. Un cadre de financement doit améliorer l'appropriation des AGR et permettre un meilleur partage des charges et bénéfices entre participants. Les AGR des districts doivent également garantir progressivement l'autonomisation des entités CR décentralisées. Le programme 17-21 devra y accorder suffisamment d'importance.
2. **Synergies** : la cartographie des acteurs au sein des zones d'intervention et le renforcement des synergies doivent permettre d'améliorer la performance et la durabilité des réalisations. Il est important d'accorder une importance suffisante à la complémentarité des intervenants en établissant des accords de partenariat et en organisant sur base régulière des séances d'échange et de suivi des engagements pris. Le renforcement des synergies est prévu dans le cadre du programme 17-21.
3. **Suivi/Evaluation** : l'approche villages modèles constitue une référence au Rwanda. Il reste important de capitaliser sur cette expérience afin de consolider l'approche en tirant les leçons

des réalisations. C'est un processus continu. D'autre part, sur base de l'expérience au Burundi, il est convenu de développer des critères de certification des ménages qui auront adopté les bons comportements afin de les impliquer directement dans la certification du village modèle. Ces ménages « modèles » et l'atteinte des critères définis en lien avec les 6 piliers de la résilience au niveau de la communauté permettront de certifier un village comme « village modèle ». Ces processus doivent nous permettre d'améliorer l'efficacité et la durabilité de nos interventions. Notre système de suivi/évaluation doit être renforcé dans cet esprit.

4. **Appui et encadrement des bénéficiaires :** les consultants émettent également un certain nombre de recommandations importantes en lien avec l'accompagnement des bénéficiaires. Ces actions d'accompagnement visent à promouvoir le changement de comportement, renforcer les structures locales (associations), accroître la performance des activités rémunératrices. Même si les résultats du programme 14-16 sont globalement tout à fait satisfaisants, il reste important de garantir une présence coordonnée sur le terrain de manière à impliquer les différentes parties de manière complémentaire (Comité CRR, Volontaires, Autorités locales, Représentants des bénéficiaires).

Nous nous réjouissons d'en conclure que le programme 14-16 a permis d'obtenir des résultats convaincants et encourageants sur le terrain. La grille d'évaluation ci-jointe, reprend les recommandations et les positionnements des parties concernées, ainsi que les activités à mettre en œuvre pour y répondre. Le programme 17-21 constitue d'autre part, une excellente opportunité de maintenir la dynamique et d'entrevoir une progressive autonomisation des communautés rurales.

La Croix-Rouge Rwandaise

Représentée par:

Apollinaire Karamaga

Secrétaire Général

24-04-2017

(Date et signature)



La Croix-Rouge de Belgique

Représentée par:

Sebastien Fasseur

Directeur du Département International

(Date et signature)

