

Janvier  
2020

Croix Rouge de Belgique  
Département International

EVALUATION EXTERNE A MI-PARCOURS  
SUR L'ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE  
ET LA REDEVABILITE (ECR)

Rapport de mission final

**CROIX-ROUGE**  
de Belgique



Olivier Thomé  
Peter Szerb



**Centre International d'Études pour le Développement Local**

10, place des archives, 69 288 Lyon Cedex 02

04 72 77 87 50

[ciedel@univ-catholyon.fr](mailto:ciedel@univ-catholyon.fr)

[www.ciedel.org](http://www.ciedel.org)

## Introduction

La Croix Rouge de Belgique (CRB) a commandé une évaluation à mi-parcours dont l'objet concerne le volet sud du Programme DGD 2017-2021 qui porte sur le thème de la résilience des communautés.

Inscrite dans un esprit d'amélioration continue et d'apprentissage, l'évaluation se caractérise par un double logique :

- analyser l'évolution de l'ECR (Engagement Communautaire et la Redevabilité) dans la stratégie d'intervention de ses partenaires africains au regard de l'engagement et de la redevabilité auprès des communautés,
- apporter des améliorations en matière d'approches participatives, d'écoute et de communication.

Les propositions de pistes d'amélioration permettront à la CRB d'adapter l'appui de ses partenaires pour une meilleure prise en compte de l'approche ECR dans le prochain programme.

L'évaluation examine la manière dont l'ECR est intégré dans les politiques et programmes des SN et CRB mais elle n'a pas vocation à étudier la pertinence de l'approche. Dans ce cadre, un regard particulier a été porté sur le Programme 17-21 de la Croix Rouge de Belgique.

**La logique d'intervention** de la Croix-Rouge pour contribuer au changement est décrite dans le document de programme DGD 2017-2021<sup>1</sup>.

Le présent document constitue la synthèse des rapports d'évaluation réalisés dans les sept SN étudiées, à savoir La CRBF (Burkina Faso), la CRBu (Burundi), la CRM (Mali), la CRN (Niger), la CRRDC (RDC), la CRR (Rwanda) et la CRS (Sénégal).

**Le cadre de référence**<sup>2</sup> défini dans la note de cadrage est détaillé dans l'annexe.

Les questions évaluatives retenues pour l'évaluation<sup>3</sup> sont celles qui ont été proposées et validées par la CRB dans la note de cadrage.

**Les deux questions évaluatives** sont :

- *Dans quelle mesure le partenaire a-t-il intégré les composantes de l'approche ECR dans ses stratégies, mécanismes et façon de concevoir et de mettre en œuvre ses programmes et activités ?*
- *Dans quelle mesure l'approche ECR a été correctement appliquée auprès des bénéficiaires et des communautés ?*

---

<sup>1</sup> Annexe : La théorie de changement (annexé uniquement au rapport global transversal)

<sup>2</sup> Annexe : Cadre de référence (annexé uniquement au rapport global transversal)

<sup>3</sup> Annexe : Questions évaluatives retenues (annexé uniquement au rapport global transversal)

# Table des matières

Introduction	2
Table des matières	3
Liste des acronymes	4
1. Synthèse	5
2. Méthodologie	8
3. Constats	10
4. Analyses et facteurs explicatifs	16
5. Conclusions et enseignements	22
6. Améliorations souhaitables	24
7. Annexes	27

## **LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES**

CAP	Connaissances, Attitudes et Pratiques
CCC	Communication pour le changement de comportement
CDD	Comité Départemental de Développement
CMS	Comité Mixte de Suivi
CRD	Comité Régional de Développement
CRB	Croix Rouge de Belgique
CRBF	Croix Rouge Burkinabé
CRBu	Croix Rouge du Burundi
CRM	Croix Rouge Malienne
CRN	Croix Rouge Nigérienne
CRRDC	Croix Rouge de la République Démocratique du Congo
CRR	Croix Rouge Rwandaise
CRS	Croix Rouge Sénégalaise
CR	Croix Rouge
DGD	Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire
ECR	Engagement Communautaire et la Redevabilité
EVC	Evaluation des vulnérabilités et des capacités
IA	Information comme forme d'assistance
P	Plaidoyer
PRI	Participation et retour d'information
SAP	Système d'Alerte Précoce
SN	Société Nationale
SNP	Société Nationale Participante
STD	Services Techniques Déconcentrés

# 1. Synthèse

## 1.1. Principe méthodologique

Cette évaluation à mi-parcours sur l'engagement communautaire et la redevabilité s'inscrit dans une logique d'apprentissage et d'amélioration continue. Elle a la particularité d'évaluer le degré de mise en application de l'approche « engagement communautaire et redevabilité » et pas les résultats des projets inscrits dans le Programme 2017-2021.

La méthode est basée sur une logique qui lie questions évaluatives (et sous-questions), hypothèses de réponses aux questions, et indicateurs permettant de valider ou d'invalider les hypothèses.

Compte tenu des conditions de réalisation, l'évaluation a privilégié une approche qualitative centrée sur l'analyse de la perception des différents acteurs interviewés individuellement ou en focus group mais en la croisant avec une analyse bibliographique et des observations de terrain.

L'évaluation a pris une dimension participative avec notamment l'organisation de restitutions où les conclusions de l'évaluation ont été discutées, des corrections apportées et les recommandations co-élaborées avec un groupe élargi.

L'évaluation s'est déroulée du 19 septembre au 10 décembre 2019 dans 7 pays concernés par le Programme 2017-2021 (Burkina Faso, Burundi, Mali, Niger, RDC, Rwanda, Sénégal).

## 1.2. Constats

Les SN concernées affichent une volonté politique de faire de l'ECR une approche de référence mais son intégration reste encore partielle dans de nombreux cas. La grande majorité ne dispose pas d'une stratégie explicite de développement de l'approche.

La perception de l'approche par les personnes interviewées varie en fonction de leur participation ou non à une formation dans ce domaine. Une grande majorité des personnes rencontrées définit l'ECR par une seule composante « participation communautaire et retour d'informations ».

Cette première composante est très largement intégrée dans les projets avec cependant des différences notables concernant les phases du cycle de projet (la planification et l'évaluation posant le plus de questions). Les dispositifs de retour d'informations et de plaintes sont très variés. Ils sont plus réfléchis dans les projets d'urgence qui en ont un besoin immédiat que dans les projets de développement et de renforcement de la résilience. Ces derniers se contentent de leur dispositif d'intervention déjà en place malgré les biais possibles.

Les autres composantes ne sont généralement pas considérées comme faisant partie de l'ECR mais sont pour la plupart mises en œuvre de façon implicite. Elles prennent une importance relative directement liée aux types de projets. L'information comme forme d'assistance recouvre des activités structurées dans les contextes où des risques sont clairement identifiés et considérés comme importants par leur gravité potentielle et/ou leur récurrence. La communication pour le changement de comportement est une pratique ancienne et ancrée dans les activités des SN. Les pratiques restent cependant très classiques hormis quelques expériences innovantes dans les projets de renforcement de la résilience. Le plaidoyer fondé sur les faits est la composante la plus mal comprise. Il existe, en particulier dans les projets du PA 2017-2021, des pratiques de remontée de problèmes et besoins non couverts des communautés vers des acteurs qui peuvent y répondre mais elles sont considérées comme des pratiques partenariales normales. Le plaidoyer au sens de l'interpellation des décideurs est considéré comme relevant de la légitimité de la gouvernance et de la direction.

La nature de la Croix-Rouge, et en particulier le principe du volontariat et la structuration avec des comités locaux qui lui donne un ancrage communautaire, est un facteur favorable à la mise en place de l'approche ECR. Les volontaires lorsqu'ils peuvent s'appuyer sur des comités locaux et des groupes spécifiques (comités thématiques, groupes de soutien...) s'inscrivent bien dans l'application de l'ECR

même s'ils manquent aujourd'hui de formation pour assumer complètement la nécessaire posture d'accompagnement que demande l'approche.

L'approche Genre (dans sa dimension femme/homme) est inscrite dans la politique des SN, mais elle se traduit dans les projets principalement par des activités spécifiques pour les femmes. Leur participation aux espaces de débats et de décisions est apparue encore timide lors de ce travail, dans des contextes socioculturels contraignants.

La prise en compte des vulnérabilités pose question dans certains projets étudiés de renforcement de la résilience. Elle se fait principalement par des approches communautaires (assemblées villageoises ou conseils villageois). Pour faciliter la prise de parole, elle se fait parfois en plusieurs temps (groupes de femmes, de jeunes puis assemblée de validation, par exemple). Il semblerait qu'elle ne permette pas d'identifier systématiquement toutes les formes de vulnérabilité.

### 1.3. Avis évaluatif

L'intégration de l'approche ECR par les SN est un processus récent bien qu'il s'appuie sur des pratiques anciennes. Il est donc inévitable que son intégration institutionnelle soit encore incomplète. Prises dans la réponse à l'urgence, certaines SN n'ont pas défini de stratégie claire pour l'intégrer progressivement.

Le peu de formations à l'ECR qui ont eu lieu aujourd'hui explique d'importantes différences de perception à la fois de l'ensemble de l'approche et de ses différentes composantes.

L'approche « projet » avec l'implication d'acteurs divers aux besoins différents ne facilite pas l'implication des communautés à toutes ses phases (particulièrement la planification et l'évaluation). La diversité des dispositifs de retour d'informations et le dépôt de plaintes doit permettre une réflexion sur leurs avantages comparatifs.

Les autres composantes sont perçues de manière très diverse et très liée aux enjeux qu'elles représentent pour le projet ce qui justifie pour certains interlocuteurs une mise en œuvre de l'approche centrée sur la participation communautaire et très souple sur les autres composantes.

La mobilisation de volontaires est un facteur favorable à la mise en œuvre de l'approche à conditions qu'ils soient soutenus par la communauté au travers de comités locaux et de groupes thématiques, d'une part, et qu'ils soient formés dans leur posture d'accompagnement d'autre part.

Dans des contextes culturels complexes sur cette question, la prise en compte des questions de Genre est réelle mais a encore des grandes marges de progression.

L'identification des vulnérabilités par une approche communautaire mériterait d'être analysée de manière plus approfondie pour se garantir de possibles biais liés aux fonctionnements sociaux. Elle fait l'hypothèse de fonctionnements communautaires toujours bienveillants pour tous, ce qui mérite d'être démontré.

### 1.4. Recommandations

Les recommandations spécifiques à chaque SN ne sont pas reprises ici (voir rapports pays).

Les améliorations proposées sont regroupées en trois grands thèmes :

1. Celles qui concernent la mise en œuvre opérationnelle de l'approche et touchent donc les relations entre la CRB et les SN en visant l'accompagnement de ces dernières dans :
  - ✓ l'intégration de l'approche dans leur fonctionnement
  - ✓ la définition d'une stratégie de formation (en coordination avec les autres acteurs du Mouvement)
  - ✓ la définition d'une stratégie de capitalisation (en coordination avec les autres acteurs du Mouvement)

2. Celles qui sont spécifiques à la CRB : renforcement de capacités des RP, inscription dans leur fiche de poste et insertion d'indicateurs ECR dans les projets du PA 2017-2021
3. Celles qui concernent l'approche elle-même et touchent donc les relations entre la CRB et le mouvement CR :
  - ✓ Clarifier les différentes composantes de l'approche.
  - ✓ Réfléchir à partir de travaux de capitalisation aux conditions d'adaptation de l'approche aux différents contextes et types de projets (et en particulier à la forme et au poids donnés à chaque composante).
  - ✓ Participer à un questionnement de l'approche pour l'enrichir en particulier concernant l'identification des vulnérabilités. Celle-ci se fait principalement par une implication des communautés ce qui est apparu lors de l'évaluation comme potentiellement porteur de biais.

### 1.5. Objectif et utilité de l'évaluation

L'évaluation propose des pistes d'amélioration pour renforcer l'intégration de l'ECR au sein des SN partenaires du plan d'action 2017-2021 mais aussi dans les différents projets et en particulier ceux de renforcement de la résilience des communautés. Pour cela, elle s'appuie sur une analyse des freins et des facteurs favorisant son application.

Ces pistes d'amélioration pourront être prises en compte dans les dernières deux années du plan d'action.

L'évaluation propose également des éléments de réflexion sur l'approche elle-même qui pourront alimenter une réflexion plus globale au sein du mouvement.

## 2. Méthodologie

La méthode d'évaluation initialement proposée et validée par le comité de pilotage a été mise en œuvre par les évaluateurs en charge de la mission.

La particularité de ce dernier rapport réside dans sa nature synthétique. En effet, il se base sur les 7 rapports pays élaborés au préalable et propose une vision transversale sur l'ensemble du programme 2017-2021.

**Les critères pour répondre aux questions évaluatives et pour arriver à des conclusions** sont illustrés dans le cadre de référence. L'approche technique du processus d'évaluation a été caractérisée par des critères qualitatifs. Pour chaque sous-question une hypothèse de réponse couplée à un critère est proposée, confirmée ou infirmée (partiellement ou totalement) ensuite avec l'aide des indicateurs prédéfinis et en fonction des informations recueillies.

Pour avoir une vision plus globale, certaines sous-questions ont été regroupées en grandes thématiques (cf annexe 7.4) et traitées ensemble dans les chapitres Constats et Analyse.

Pour arriver aux conclusions finales, les évaluateurs ont répondu d'abord aux sous-questions basées sur les hypothèses/critères indiqués dans le cadre de référence. La synthèse de ces réponses aux sous-questions a permis ensuite de proposer un avis pour les deux questions évaluatives principales.

### La collecte de données

Le présent rapport d'évaluation s'est basé sur les éléments et analyses produits dans les 7 rapports pays. Il n'y a pas eu de nouvelle collecte de données réalisée spécifiquement pour ce rapport.

La rédaction de ce document est le fruit d'une relecture des rapports pays et des entretiens réalisés entre les évaluateurs pour comparer leurs expériences.

Dans chaque pays, les données primaires ont été collectées à l'aide de diverses méthodes de collecte : entretiens individuels semi-directifs, observations lors des visites de terrain, groupes de discussion et séances de groupe participatives avec différentes catégories d'acteurs.

Les données secondaires ont été recueillies par la lecture de la bibliographie, comprenant descriptifs de projets et autres rapports, guides ou documents pertinents fournis par la CRB.

Les entretiens ont concerné un échantillon de personnes représentant :

- Les membres du siège de la SN impliqués ou concernés dans la mise en œuvre de l'approche
- Différents partenaires de la SN : autres SNP, FICR...
- La RP de la Croix-Rouge de Belgique
- Les personnes en charge de la mise en œuvre des projets de renforcement de la résilience
- Les comités locaux de la CR (différents niveaux)
- Les partenaires sur le terrain : services techniques déconcentrés, autorités locales
- Les volontaires, individuellement ou en groupes
- Les « bénéficiaires » sous différentes formes en fonction des organisations villageoises présentes : assemblées villageoises, groupes de femmes, groupes de jeunes, groupes thématiques (banques de céréales...) et groupes de soutien (à l'allaitement maternel exclusif, club des mères...)

Les missions de terrain ont été réalisées :

- ✓ Rwanda : du 19 au 26 septembre par Peter Szerb, en grande partie à la capitale, et par Théophila Nyirahonora sur le terrain.
- ✓ Burundi : du 2 au 9 octobre par Peter Szerb, essentiellement à la capitale, et par Rémy Nsengiyumva sur le terrain
- ✓ Burkina Faso : du 1<sup>er</sup> au 9 novembre par Olivier Thomé, en grande partie à la capitale et à Banfora, et par Karim Koné et Lizette Ouédraogo sur le terrain (district sanitaire de Mangodara)

- ✓ RDC : du 4 au 9 novembre par Peter Szerb, essentiellement à la capitale, et par Cédric Luyeye sur le terrain
- ✓ Sénégal : du 25 novembre au 2 décembre par Peter Szerb, essentiellement à la capitale, et par Latyr NDIAYE sur le terrain
- ✓ Niger : du 22 novembre au 30 novembre par Olivier Thomé, en grande partie à la capitale mais aussi à Dogondoutchi et à Kiéché (village), et par Hindatou S. BARAZE principalement sur le terrain dans les 7 villages enquêtés de la commune de Kiéché
- ✓ Mali : du 1<sup>er</sup> décembre au 10 décembre par Olivier Thomé, en grande partie à la capitale mais aussi à Koulikoro, et par Hawa Traoré principalement sur le terrain dans les cercles de Tominian et Koulikoro.

Une représentation équilibrée des bénéficiaires, du personnel de la Croix-Rouge, des volontaires et des autorités locales a été recherchée dans l'évaluation et une approche participative a été utilisée via des méthodes interactives permettant aux répondants d'échanger au sujet des problèmes, notamment lors des discussions de groupe avec les bénéficiaires. Toutes les personnes intéressées pouvaient participer dans les groupes de discussion sans critères d'âge ou de sexe.

Les outils de recueil de données sont inclus dans les annexes de ce rapport (cf. Annexe 7.2).

Ce travail de collecte de données provenant de différentes sources a permis de contrôler et trianguler les informations pour établir les constats.

### **Limites et difficultés rencontrées**

La première contrainte ressentie concerne la contrainte de temps. Les missions de terrain ont été de courte durée (8 jours par consultant). Il est dans ce cadre difficile de s'imprégner du contexte local de l'étude et d'approfondir certains sujets. La question de la prise en compte de la diversité, du genre et des vulnérabilités, en particulier, aurait mérité un traitement plus approfondi.

Dans certains pays, en RDC, au Burundi et aux pays du Sahel, en particulier, certaines zones sont difficilement accessibles pour des raisons de sécurité ou d'enclavement. De ce fait, les évaluateurs principaux n'ont pas pu se rendre sur tous les lieux où le programme 2017-2021 est mis en œuvre.

La non maîtrise des langues locales par les évaluateurs principaux, ne leur a pas permis d'interviewer tous les types d'acteurs. Les séances d'entretiens collectifs animées par des consultants locaux n'ont pas pu être traduites en français pour des raisons opérationnelles évidentes. Cet inconvénient a été au maximum compensé par un travail préparatoire avec les consultants locaux. Les évaluateurs internationaux ont donc eu une vision partielle des réalités locales, à laquelle se rajoute une présence raccourcie après des communautés à cause des entretiens à effectuer au siège des SN.

## **3. Constats**

### **3.1. Intégration de l'approche ECR par le partenaire**

#### **3.1.1. Perception de l'approche ECR**

L'ECR est perçue par les SN visitées comme une démarche importante dont elles comprennent clairement les enjeux et la nécessité d'impliquer les communautés dans leurs interventions. Elles voient distinctement les finalités de l'approche et le pourquoi impliquer les communautés (renforcer la pertinence des actions, leur appropriation et leur pérennité...). Cependant, les différentes composantes de l'approche, leur interprétation, leur application et les méthodes de mise en œuvre sont très diversement maîtrisées.

En effet, il existe une grande diversité entre les SN qui ont une vision élargie grâce à un développement plus avancé en la matière (CRBu par ex) et celles qui n'ont qu'un début d'expérience comme la CRS. Cette disparité a été observée, par exemple, au sujet du retour d'information auquel certaines SN sont plus sensibles et plus innovantes (CRBF/CRBu) que d'autres.

Une différence a été constatée également au sein des staffs des différentes SN entre les quelques personnes formées à l'ECR et capables de citer les 4 composantes et la grande majorité restante dont la perception de l'approche est réduite à la participation. Les 3 autres composantes ne sont pas citées spontanément, sont souvent connues et mises en œuvre mais ne sont pas considérées comme faisant partie intégrante de l'ECR (sauf par certains de ceux qui ont bénéficié d'une formation).

Par ailleurs, certaines des composantes de l'approche ne sont pas interprétées de façon claire. Cela concerne principalement le plaidoyer peu abordé et pas vraiment compris.

#### **3.1.2. Intégration de l'ECR dans le référentiel et les programmes de la SN**

Trois des sept SN (CRR/CRRDC/CRBu) rencontrées intègrent les documents stratégiques et programmatiques ECR dans leur référentiel constitutionnel. Il s'agit des statuts, des plans stratégiques pluriannuels ou d'un plan stratégique ECR spécifique.

Dans les 4 autres SN l'approche n'a pas encore été intégrée, mais des avancées claires ont été observées dans l'intégration des différentes composantes dans les programmes. La CRBF, par exemple, travaille sur la rédaction d'un plan stratégique ECR à la suite de la formation réalisée en novembre 2019.

Du point de vue opérationnalisation de l'ECR, une certaine similitude peut être établie entre les SN.

Six parmi elles ont désigné un point focal national, à l'exception de la CRS. Ces postes se ressemblent sur certains aspects car :

- Leurs rôles ne semblent pas assez clairement déterminés
- Ils sont rattachés à la direction de la communication souvent, 4 sur 6, vraisemblablement pour des raisons historiques (Bencoms)
- Ces postes ne sont jamais consacrés à plein temps à la mise en œuvre de l'approche. A noter qu'aucune SN ne pense nécessaire de le faire.

Aucune des 7 SN n'ont intégré l'ECR et ses composantes dans les fiches de poste même si des tâches relatives aux 4 composantes sont déjà accomplies par certains employés.

Seule la CRBu dispose d'une ligne budgétaire dédiée à l'ECR, dans les autres SN ce sont les budgets des projets qui permettent de financer des actions relevant des différentes composantes (mais pas toujours identifiées comme faisant partie d'une approche ECR).

Quant à la mesure de l'avancement de l'approche, il manque d'indicateurs opérationnels pour toutes les composantes de l'ECR. Des indicateurs existent dans différents documents de projet, mais pas en tant qu'indicateurs ECR (par exemple le nombre de participants aux réunions ou le nombre de sensibilisations réalisées pour le changement de comportement). Un guide ECR a été traduit et diffusé en langue locale par la CRBu. Il n'y a pas eu d'autres efforts d'outillage méthodologique constaté.

Les SNP rencontrées sont très sensibles à l'approche même si elles disent ne pas mettre en œuvre systématiquement toutes les composantes, en revendiquant la nécessité d'une mise en œuvre souple et adaptée aux réalités du contexte et de l'intervention.

La gestion déléguée a été jugée positivement en général car elle responsabilise la SN.

Cependant, pour les personnes rencontrées, elle n'a pas eu d'influence notable sur l'intégration de l'ECR dans les programmes.

### **3.1.3. Application de l'approche ECR à chaque phase du cycle de projet**

#### Participation et retour d'information

C'est la composante Participation qui est la mieux connue et appliquée. On la retrouve dans toutes les phases, avec plus au moins d'intensité :

- Les communautés sont très largement impliquées dans l'identification des besoins avec l'accompagnement des volontaires et de salariés de la CR et cela même lors de projet d'urgence.
- C'est lors de la phase de planification et de conception de projets que la participation communautaire est la plus difficile. Elle implique au mieux les leaders communautaires et les autorités qui donnent un avis.
- Lors de la mise en œuvre des actions, une implication forte des communautés est systématique et peut prendre des formes très diverses (participation physique, matérielle financière...).

Par exemple, la CRR appuie la construction des étables pour des animaux qu'elle donne aux bénéficiaires. En contrepartie, ces derniers participent à la réalisation par la fourniture des matériaux locaux et de la main d'œuvre. C'est également le cas au Niger, où dans le programme « Kiéché », des contributions matérielles sont demandées (matériaux, main d'œuvre) mais aussi financières (« cotisations » pour avoir accès aux prêts en animaux)

- L'implication dans le suivi et l'évaluation prend également des formes diverses. Les communautés sont généralement fournisseurs de données et d'informations. Les systèmes de retour d'informations et de dépôts de plaintes sont également des dispositifs qui participent au suivi-évaluation du projet. Malgré cette volonté de faire participer, certaines communautés rencontrées ressentent un décalage entre les besoins qu'elles ont exprimés et la réalité des activités qui sont ensuite mises en œuvre.

Trois réflexions viennent préciser ce constat :

- Un travail dans la durée et en plusieurs phases facilite l'implication communautaire dans la conception des actions et minimise ce décalage (c'est le cas des projets de renforcement de la résilience)
- La technicité de la phase de conception prenant en compte les procédures des PTF limite l'implication communautaire
- Expliquer aux communautés le pourquoi de ce décalage qui procède de plusieurs facteurs (contraintes bailleurs, les limites de l'action de la CR...) n'est pas chose simple.

Il ne s'agit pas ici de faire le Xème procès de l'approche projet mais de voir comment minimiser ces décalages.

Pour le retour d'informations et le dépôt de plaintes, les dispositifs et outils varient en fonction des projets. Certains projets ont besoin d'un retour rapide pour réajuster leurs actions et mettent en place des outils spécifiques (projet de « cash transfer » où les critères de choix des bénéficiaires doivent être ajustés, projet « Amira » où la mobilité des migrants demande de la réactivité, ou des projets d'urgence type « riposte Ebola » en RDC par exemple). Les projets de renforcement de la résilience n'ont pas la même nécessité et se contentent généralement des circuits liés au dispositif d'intervention (remontée de l'information par les voies du projet : les volontaires, comités locaux, animateurs et chefs de projet, réunions de projet...) ce qui induit un risque de filtrage des informations. Il existe peu de mécanisme

de feedback organisé, officiellement établi et permettant d'enregistrer, traiter et vérifier le traitement de l'information recueillie. (cf. : 3.2.2.)

#### Information comme forme d'assistance

Cette composante est appliquée de façon différente en fonction des contextes : elle est centrée sur l'information sur le risque naturel là où celui-ci est fort (inondation, glissement de terrain pour la CRR et la CRBu, par exemple) ou s'applique à la diversité des risques (santé, accidents...comme par exemple l'alerte d'urgence donné par l'application mobile officielle de la CRRDC) menaçant des catégories de personnes comme les femmes (violence sexuelle...), les conducteurs (accidents de la route) par exemple.

Elle prend clairement de l'importance lorsque le risque est précisément identifiable et important par sa gravité et/ou sa récurrence.

Ainsi, en lien avec l'importance des catastrophes naturelles, différents outils et démarches ont été observés (systèmes d'alertes précoces, plan de contingence, carte de risques...) et sont utilisés de façon participative.

A contrario, dans les contextes où le risque est fortement intégré dans les pratiques (aléas pluviométriques au Sahel, par exemple), l'information comme forme d'assistance n'est pas une préoccupation majeure (exemple du Projet Tominian – Koulikoro où cela se limite à la revue annuelle du plan de contingence).

#### Communication pour le changement de comportements

Cette composante n'est pas née avec l'ECR et était déjà largement pratiquée avant l'arrivée de l'approche. C'est une des activités qui constitue le cœur des interventions des CR. Elle n'est donc pas considérée par la plupart des personnes rencontrées comme spécifique de l'approche.

Le constat fait aujourd'hui est que les outils mobilisés par les SN sont souvent très classiques (par ex. boîte à image, causerie...).

Dans ce cadre, la coopération avec les services techniques déconcentrés peut poser questions car nombreux d'entre eux restent sur des approches très classiques de vulgarisation de « paquets technologiques<sup>4</sup> » qui sont critiquées pour leur aspect très descendant. C'est, par exemple, le cas au Niger où sur le projet « Kiéché » le prêt en animaux est conditionné à la construction d'un abri et la constitution d'un stock en aliment du bétail.

Cependant des exemples intéressants, démontrant une volonté de sortir des méthodes conventionnelles de sensibilisation ont été observées :

- Démarches « peer to peer » (groupes d'appui du projet Kiéché au Niger, club des mères en RDC et au Niger, par exemple...)
- Utilisation des enquêtes CAP pour travailler sur les perceptions de certains problèmes et adapter ensuite les messages et les outils de CCC
- Mobilisation d'outils innovants : comme la diffusion d'informations sur la santé et la prévention des maladies par la radio mobile de la CRR, ou le cinéma mobile de la CRBu et de la CRR.

---

<sup>4</sup> Plusieurs améliorations techniques sont liées en un bloc cohérent vulgarisées conjointement. Exemple : un prêt de chèvres est conditionné à la construction d'un abri, d'achat d'aliment, de vaccinations...

D'autres réussites notables en matière de CCC ont été observées (diffusion des foyers améliorés sur Tominian-Koulikoro...).

#### Plaidoyer fondé sur les faits

Les SN n'en ont pas de notion bien claire et chacun l'interprète à sa façon.

La définition que nous prenons comme référence<sup>5</sup> contient au moins deux dimensions : la remontée de besoins non couverts vers des organisations compétentes et l'interpellation des décideurs sur les problèmes des communautés.

Certains interlocuteurs le limite à l'interpellation des autorités et considèrent que ce n'est pas de la responsabilité des acteurs opérationnels mais de celle de la gouvernance quand cela est compatible avec le statut et les principes de la CR (auxiliaire des services publics et principe de neutralité). Peu de pratiques ont été identifiées dans ce domaine (participation à un consortium au Mali).

La remontée des besoins non couverts vers d'autres acteurs est rarement identifiée comme une forme de plaidoyer fondé sur les faits mais est considérée comme une bonne pratique devant faire partie de tout projet qui a pour ambition la prise en compte des différents types d'acteurs. C'est, parmi les nombreux exemples possibles, le cas sur le programme « Kiéché » où la clôture d'un CSI construit par le programme a été réalisée par un partenaire.

#### **3.1.4. Rôle et implication des volontaires**

Le volontariat est inscrit comme un principe et donne à la CR son ancrage communautaire mais le rôle et l'implication des volontaires varient en fonction des projets.

Dans de nombreux cas, ils sont inscrits dans des dispositifs de projets qui font qu'ils sont plusieurs par village, souvent appuyés par un comité villageois et relayés dans l'action par des comités thématiques ou des groupes de soutien. Dans le projet Mangodara (Burkina Faso) seulement, n'étant que deux par village, ils se sentent sur-sollicités.

Les volontaires sont impliqués à des degrés variables dans les différentes phases de la réalisation des projets, allant de l'identification des besoins jusqu'à l'évaluation. Ils sont globalement très impliqués dans l'identification des besoins et la mise en œuvre des actions qu'ils co-élaborent dans certains cas avec les staffs. Ils sont peu impliqués dans la conception-planification se limitant au mieux à donner un avis. Pour le suivi et l'évaluation leur rôle est le plus souvent cantonné au recueil de l'information. Ils sont souvent considérés comme des agents de transmission et n'ont donc pas une vision globale du projet.

Très peu ont été formés à l'approche ECR et quand cela a été le cas ils n'ont pas reçu une formation approfondie. De ce fait, ils n'ont pas une vision claire de l'ECR (voire aucune vision).

#### **3.1.5. Prise en compte de la diversité, du Genre et des vulnérabilités**

La dimension Genre et diversité est intégrée dans la mise en œuvre de l'approche ECR par les SN.

---

<sup>5</sup> Les membres de la communauté connaissent parfaitement les problèmes qui les touchent et leurs solutions, mais ils peuvent éprouver des difficultés à faire entendre leur voix auprès des organisations ou des autorités concernées. Cette approche aide à créer les espaces permettant aux communautés de parler de leurs problèmes et de faire entendre leur voix en vue d'inciter les décideurs à prendre des mesures. » Cahier des charges de l'évaluation à mi-parcours

Dans le passé, quelques projets ont été adressés de façon ciblée aux personnes relevant de la diversité (par exemple pour les albinos par la CRBu/CRR, les enfants de rue par la CRRDC), mais aujourd'hui ce genre de projet spécifique n'a pas pu être constaté.

Les jeunes ne bénéficient que rarement d'une attention particulière, ils ne sont pas considérés comme relevant de la catégorie de la diversité. Pourtant, ils sont confrontés dans de nombreux contextes à des problèmes spécifiques (chômage, exode...). C'est en particulier le cas sur le programme « Kiéché » au Niger qui se situe dans une zone de forte émigration des jeunes vers Niamey ou le Nigéria, très proche. Dans ce cas, au moins, il semblerait utile d'identifier une prise en compte spécifique de leurs problèmes.

A contrario, les femmes figurent majoritairement parmi les bénéficiaires et font régulièrement l'objet d'actions qui leur sont spécifiquement destinées.

En RDC et au Mali, le point focal ECR porte également la dimension genre et diversité. La CRRDC a élaboré et distribué un guide spécifique et a organisé quelques courtes formations à des volontaires. Au Burundi, une formation a été organisée à l'attention du staff.

Les plus vulnérables sont sélectionnés, souvent par la communauté en collaboration avec les CR/autorités. La CRR, par exemple, affiche haut et fort cette dimension dans sa stratégie et ses actions en s'appuyant sur les critères de vulnérabilité définis par le gouvernement rwandais qui établit 4 catégories de vulnérables en fonction de la gravité.

Cette identification des plus vulnérables par la communauté se fait parfois en plusieurs étapes : par des groupes de femmes, des groupes de jeunes, des groupes d'hommes puis une validation des choix fait en assemblée plénière. La Croix-Rouge du Canada au Mali a, par exemple, développé ce type d'approche qui recherche une autorégulation de l'identification des plus vulnérables par des groupes qui ne hiérarchisent pas de la même façon les critères de choix. Mais même avec des dispositifs de ce type, des dysfonctionnements sont observés ce qui questionne les conditions d'identification de la vulnérabilité.

## **3.2. Application de l'approche ECR auprès des bénéficiaires et des communautés : le cas des projets de renforcement de la résilience du PA 2017 - 2021**

### ***3.2.1 Implication des communautés dans toutes les étapes du projet et retour d'information***

Les communautés sont impliquées dans toutes les phases des projets mais à des degrés différents.

#### *Expression des besoins*

Dans la grande majorité des cas les communautés sont associées à l'identification de leurs besoins.

Différents outils participatifs, sont mobilisés pour cela, en particulier issus de l'EVC. Les SN tiennent à ce que l'expression des besoins soit collective. Il ne s'agit pas seulement d'un principe mais d'une nécessité opérationnelle, d'après les témoignages de certains membres du staff.

Dans certain cas cependant, Mangodara en particulier, les communautés ressentent un net décalage entre les besoins qu'ils ont exprimé et le projet et n'ont donc pas le sentiment d'avoir participé à son identification.

#### *La planification*

La planification constitue une étape délicate, comme constaté dans la totalité des SN.

La participation de la communauté se fait à travers la fourniture d'informations au staff permettant d'établir un diagnostic basé sur leurs besoins. Avec ces éléments les SN montent les projets et reviennent vers la communauté pour le faire valider. Cette validation (et modification) se fait le plus souvent en comité restreint, (leaders communautaires, volontaires, autorités locales). Par exemple la CRBu organise une réunion avec les représentant des communautés et les volontaires avant la mise en œuvre de tout programme ou projet.

Certaines communautés (Burkina, Niger...) disent percevoir un décalage entre les besoins qu'ils ont exprimés et les activités proposées : non prise en compte de certaines de leurs priorités... Nous y reviendrons dans l'analyse.

#### La mise en œuvre

C'est la phase dans laquelle la participation des communautés est la plus élevée. Elles sont impliquées dans les différentes activités qui concernent la sensibilisation, la construction de différents ouvrages (points d'eau, habitats, enclos...), la mitigation, etc.

Les SN leur demandent une forte contribution soit en main d'œuvre, soit en matériel, soit en temps et en engagement pour réaliser ces actions. Elles sont accompagnées et appuyées par le staff et surtout par les volontaires qui sont aussi des bénéficiaires de ces projets.

Par exemple en RDC, pour l'aménagement de la source d'eau potable au pont Bakali dans la ville de Kenge, la communauté a fourni de la main d'œuvre, l'apport des matériaux locaux et a assuré la surveillance du chantier. Le programme « Kiéché » au Niger a également déjà été cité en exemple de l'implication physique et financière des bénéficiaires.

A noter ici que les volontaires sont souvent à l'origine de la formation de différents comités qui constituent un mécanisme efficace pour l'implication des communautés. Cette implication des communautés dans la mise en œuvre est jugée importante par les différentes parties prenantes du projet : SN, gestionnaire de projet, Comités Locaux, Comités Villageois, autorités locales, collectivités...

#### Le suivi et l'évaluation

Le rôle de la communauté dans le suivi et l'évaluation varie d'un pays à l'autre. Certains sont avancés dans ce domaine, comme la CRRDC où plusieurs démarches participatives, comme par exemple les ateliers de leçons apprises avec les bénéficiaires et volontaires, l'analyse après action (AAA), ou les sondages satisfaction, sont utilisées pour l'évaluation.

Mais le constat général est que dans cette étape les SN se tournent vers les communautés essentiellement pour recueillir des informations. Les communautés sont rarement impliquées dans l'analyse de ces informations et encore moins dans la rédaction des rapports qui revient au staff du projet. Les communautés sont parfois concertées pour valider le contenu du rapport. Cette concertation n'est pas systématique dans tous les projets analysés.

#### Retour d'informations

Les communautés disposent de plusieurs possibilités et canaux de communication pour remonter des informations, se faire entendre et transmettre leurs doléances.

Mais dans les projets étudiés ces canaux sont ceux du dispositif d'intervention : volontaires, comités, animateurs et chefs de projets. C'est, par exemple le cas au Burkina Faso dans le district de Mangodara où la voie de remontée des informations passe par les volontaires, les formateurs communautaires pour arriver au chef de projet. Il existe également parfois des espaces dédiés (réunion semestrielle de concertation au Mali...)

Dans ce cadre, les problèmes qui peuvent être résolus au niveau local sont traités à cette échelle. Quand la nature du problème dépasse les capacités de résolution locales, dans ce cas-là il remonte aux niveaux supérieurs.

Il a été constaté dans les projets étudiés un manque d'un système de feedback unifié, formel et officiel. Au Burundi il existe une « hot line », une ligne verte où il est possible de remonter des informations au niveau national par téléphone, mais plusieurs facteurs d'handicap diminuent l'efficacité du système.

En fait, les circuits des réclamations ne sont pas bouclés systématiquement : il manque a minima une vérification que l'information a été traitée et une réponse apportée.

En général, le feedback se fait « naturellement ». Il n'y a pas eu de formation du staff et des volontaires dans ce domaine, à part quelques projets hors PA 2017-2021.

### **3.2.2. Information comme forme d'assistance**

Les principaux constats généraux (chapitre 3.1.3.) sont valables pour les projets étudiés mais il est nécessaire de préciser certains éléments.

Il semble y avoir une différence dans les préoccupations liées aux catastrophes naturelles entre les SN des grands lacs et d'Afrique centrale (CRR/CRBu/CRRDC) et celles de la zone sub-sahélienne (CRS/CRM/CRN/CRBF).

Les communautés ont témoigné des risques multiples (inondation, coulée de boue, glissement de terrain, vent et orage violent, foudre...), répétées et impactant de nombreuses communautés vue la densité des populations dans les pays des grands lacs et d'Afrique centrale, tandis qu'en zone sub-sahélienne il s'agit essentiellement des inondations, parfois régulières mais dont ni l'ampleur ni la gravité ne paraît pas impacter une large population.

Les SN des grands lacs et d'Afrique centrale ont mis en place des dispositifs (cf. : 3.1.3.) où cette composante d'information comme forme d'assistance paraît être prise en compte plus fréquemment que dans ceux pratiqués par les SN sub-sahéliennes.

Notons parmi ces dernières, la CRS dont la démarche SAP est un exemple à part. En effet, elle a été mise en place en réponse aux risques d'inondations et au risque d'apparition de l'Ebola. Au moment de l'étude ce système ne paraissait plus avoir de raison d'être dans la mesure où sur la zone d'étude, ces risques semblaient être mineurs. Cependant, au vu de l'arrivée de la pandémie du corona virus, ces considérations sont certainement à revoir.

### **3.2.3. Communication pour le Changement de Comportement**

Les constats généraux faits en 3.1.3. sont totalement confirmés par les projets analysés.

L'entrée « communication » est naturellement privilégiée avec la mobilisation d'outils classiques de sensibilisation et quelques avancées notables (groupes de soutiens...). La mobilisation des Services Techniques Déconcentrés dans ce domaine valorise des approches très technicistes et descendantes (vulgarisation de « paquets techniques ») qui sont questionnables. C'est par exemple le cas au Niger, sur le projet Kiéché, où les prêts en animaux sont conditionnés à l'engagement des bénéficiaires à construire un abri et à constituer un stock d'aliment pour bétail. Cela constitue un « idéal » technique difficilement accessible à des bénéficiaires identifiés comme très vulnérables.

Les changements de comportements sont en partie permis par une prise de conscience de pratiques inadaptées mais ils sont également provoqués par la nécessité de s'adapter à des changements du contexte. Ce deuxième élément est peu pris en compte dans la stratégie de CCC. C'est par exemple le cas au Mali, sur le projet Tominian-Koulikoro où la réussite de la diffusion de foyers améliorés est mise en avant sans que les effets de la hausse des prix du bois et du charbon de bois soit analysés.

### **3.2.4. Plaidoyer**

Ici aussi, les constats généraux sont confirmés par l'analyse des projets. Aucune action spécifique d'interpellation des décideurs n'a été identifiée. La remontée de besoins non couverts vers d'autres partenaires est considérée comme une activité naturelle de projets qui souhaitent favoriser les coordinations entre acteurs.

### **3.2.5. Application aux différentes thématiques et pérennité de l'approche**

L'ECR peut s'appliquer à toutes les thématiques couvertes par les projets de renforcement de la résilience, d'après l'avis des interviewés. Il n'y a pas eu de sujets cités estimés difficilement applicables.

Certaines activités (nutrition, assainissement, introduction de semences, wash...) correspondent bien aux spécificités de l'approche car elles mobilisent et impliquent plus facilement les communautés en raison de leurs résultats qui apparaissent plus rapidement.

Certains éléments liés au contexte mais aussi liés à la SN, bien qu'ils ne soient pas spécifiques à l'approche, déterminent sa mise en œuvre et sa pérennité.

Plusieurs conditions ont été recensées qui peuvent jouer peu ou prou dans l'application de l'ECR :

Conditions externes aux SNH	Conditions internes aux SNH
<ul style="list-style-type: none"> <li>- résistances au changement</li> <li>- faible capacité d'analyse</li> <li>- analphabétisme</li> <li>- le contexte, la stabilité socio-politique du pays,</li> <li>- la reconnaissance des autorités (collectivités) locales</li> <li>- la prise en compte des contextes sociaux dont :               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ le degré de cohésion des communautés</li> <li>✓ les modalités de gestion du pouvoir</li> <li>✓ les us et coutume</li> <li>✓ le degré de vulnérabilité des communautés,</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la volonté politique de la gouvernance et du management,</li> <li>- la formation de tous les niveaux,</li> <li>- la traduction de cette volonté dans les documents stratégiques et opérationnels comme les guides,</li> <li>- la disponibilité des ressources, notamment financières,</li> <li>- déficit de communication et d'information avec pour conséquences :               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ la compréhension de la population de l'approche,</li> <li>✓ l'engagement, l'implication des autorités locales</li> <li>✓ l'association et l'adhésion des communautés à l'approche</li> </ul> </li> </ul>

## 4. Analyses et facteurs explicatifs

L'évaluation propose de répondre aux questions évaluatives principales en s'appuyant sur les sous-questions. L'analyse des données recueillies s'organise ainsi en fonction des questions et sous-questions, regroupées en grandes thématiques qui correspondent à celles qui figurent dans le chapitre sur les constats.

### 4.1. Intégration de l'approche ECR par le partenaire

#### 4.1.1. Perception de l'approche ECR

Les constats ont mis en exergue, d'une part, une ressemblance entre SN en termes de manque de formation, d'une perception de l'ECR réduite à la participation et du plaidoyer peu abordé car pas vraiment compris, et d'autre part, une grande diversité concernant le retour d'information.

Plusieurs facteurs peuvent l'expliquer. La convergence de perception dépend en grande partie de la formation dont l'accès est resté inégal entre les différents membres des staffs. Lié à ce déficit en formation, et par conséquent à une absence de clarification des différentes composantes, une confusion s'observe dans l'esprit des interviewés au sujet des différents concepts, notamment celui de plaidoyer fondé sur les faits.

L'association étroite entre l'ECR et la participation communautaire est sans doute liée à des raisons historiques mais aussi aux enjeux de l'implication des communautés. La participation comme méthode

est ancrée dans les actions des SN depuis longtemps grâce à la démarche « Bencoms ». Les chefs de projet ont bien compris son intérêt permettant une meilleure pertinence des projets et de leur impact ainsi qu'une appropriation plus forte par les communautés. In fine, cela contribue également à la pérennité des acquis et à rendre les communautés n'ont pas bénéficiaires inactives mais actrices de leur propre développement.

Quant à la diversité de sensibilité en termes de feedback, elle correspond vraisemblablement à un état d'avancement variable sur le chemin de l'intégration de l'approche, et à certains types de projet, comme les projets d'urgence.

Les SN les plus avancées, comme la CRBu par exemple, ont déjà développé des outils et commencent à avoir une expérience nationale avec une hot line disponible à tous. Tout n'est pas réglé encore et il n'y pas un mécanisme officiel, organisé et connu par toute la population, mais le développement en la matière est à souligner.

A l'opposé, certaines SN, comme la CRS par exemple, se sont engagées dans des dispositifs de recueil de plaintes, mais de façon ponctuelle, sur un programme dont les acquis ont disparu avec la fin des activités. Le manque de financement pour pérenniser l'action, l'insuffisance en terme de moyens humains et matériels et aussi la réticence des bénéficiaires de se plaindre de quelque chose qui a été donné, fait ou offert de façon désintéressée, sont parmi les raisons évoquées de l'inexistence de dispositifs spécifiques de retour d'informations.

#### **4.1.2. Intégration de l'ECR dans le référentiel et les programmes de la SN**

Comme au chapitre précédent, deux tendances contraires sont apparues dans ce domaine.

Une divergence concerne l'intégration de l'approche dans les documents stratégiques. Les SN ne sont pas aux mêmes stades sur l'institutionnalisation de l'ECR.

Cela s'explique par le timing de rédaction des stratégies, car certaines SN ont déjà fait référence à l'approche dans leur plan stratégique renouvelé (la CRBu par exemple a rédigé une stratégie ECR qui est intégrée dans sa stratégie globale 2018-2021), tandis que d'autres se préparent à le faire dans leur futur plan. C'est, par exemple, le cas de la CRBF qui prépare un plan stratégique ECR.

La convergence s'observe en termes d'opérationnalisation qui a manifestement peu évolué. Pas d'indicateurs et d'inscription de l'ECR dans les fiches de poste, ni de ligne budgétaire dédiée à l'exception de la CRBu. En revanche un point focal a été désigné dans 6 des 7 SN étudiées.

Différents éléments peuvent expliquer ces faits. L'approche est relativement récente, depuis 2017 les SN n'ont pas eu suffisamment de temps pour avancer plus dans l'opérationnel. Une volonté de l'appliquer est perceptible, mais traduire la stratégie d'ECR dans les programmes et projets demande non seulement du temps mais aussi de maîtriser le sujet et la méthodologie, ce qui n'est pas encore le cas visiblement.

Dans les pays du Sahel, la situation sécuritaire pose aussi un problème d'organisation. L'afflux des aides, la multiplication des partenaires et l'augmentation du nombre des bénéficiaires aboutissent à une crise de croissance pour les SN de la zone ce qui impacte également la mise en œuvre de l'ECR.

Une autre explication concerne probablement la résistance au changement. Les SN appliquent les différentes composantes de l'ECR depuis longtemps, alors pourquoi révolutionner l'organisation maintenant ? Des indicateurs existent déjà sur certaines des composantes, des lignes budgétaires non affichées ECR intègrent les activités relatives à l'approche, les fiches de poste n'existent même pas partout et pour tout le monde... est-ce que l'opérationnalisation de l'approche doit être prioritaire aux yeux des responsables des SN ?

#### **4.1.3. Application de l'approche ECR à chaque phase du cycle de projet**

Concernant la participation, les constats font état de décalages ressentis par certaines communautés entre l'expression des besoins et ce qui se traduit dans la planification. Cet écart perçu a plusieurs causes explicatives en fonction des contextes : mauvaise compréhension des limites du mandat de la

CR qui ne permet de prendre en compte toutes les priorités, mobilité des personnes qui engendrent des pertes de mémoire pour la communauté et différé important entre le recueil des besoins et la mise en œuvre des activités... Ils posent également la question de la participation des communautés au suivi et à l'évaluation des projets avec une implication dans le suivi-évaluation liée au dispositif de retour d'information et une implication dans l'évaluation qui se limite généralement à la fourniture d'informations. Une différence de degré d'implication s'observe donc avec des phases « co-élaboratives » (identification des besoins, réalisation) et des phases informatives ou consultatives (planification, évaluation).

Ceci est clairement lié aux contraintes de toute démarche de projet qui doit intégrer :

1. Des facteurs externes : exigences et cadres imposés par les bailleurs mais aussi contextes socio-politiques de chaque pays et zones de projets.
2. Des facteurs internes : capacité de mise en œuvre liée aux moyens disponibles ainsi que le mandat et les compétences propres à la CR.

Pour l'évaluation, toutes les parties prenantes n'ont pas les mêmes attentes et ne sont donc pas intéressés à être impliqués de la même façon. Pour les communautés, l'important est d'être impliquées dans l'évaluation des résultats. Il n'est donc pas logique qu'elles soient impliquées dans tous le processus évaluatif et dans le reporting qui le suit.

Les limites des approches « projet » sont bien connues. Il s'agit de minimiser les effets négatifs des contraintes inhérentes à l'outil.

Pour les « projets de développement », la durée et le travail en plusieurs phases est un atout. Pour les « projets d'urgence », la qualité du retour d'information est essentielle pour réajuster des actions conçues généralement loin des communautés.

Ces contraintes expliquent donc aussi les différences observées dans les dispositifs de retour d'informations avec une réflexion plus avancée sur les outils spécifiques possibles dans les projets d'urgence (cash transfer, migrants, Ebola...).

L'information comme forme d'assistance et la communication pour le changement de comportement présentent des similitudes. Ces composantes ne sont pas toujours appliquées (ou applicables) car elles ne sont pas considérées comme prioritaires dans certains projets. Elles sont liées à la nature des projets : la construction d'un point d'eau n'exige pas forcément une information sur des risques de catastrophe, ou un projet générateur de revenu ne traite pas obligatoirement la question de changement de comportement, par exemple.

L'information comme forme d'assistance est très liée aux contextes locaux, impactés ou non par des catastrophes naturelles ou humaines. L'importance donnée au dispositif d'information comme forme d'assistance semble donc directement dépendant de la gravité des risques identifiés.

Quant au changement de comportement, les constats par rapport à l'utilisation des outils classiques s'expliquent, sans doute, par des décennies d'habitudes d'où il paraît difficile de sortir. Ces outils fonctionnent de manière descendante avec des messages produits par des « techniciens » qui connaissent le problème à destination de « bénéficiaires » qui le subissent. L'enjeu est de passer d'une posture de « sachant » à celle « d'accompagnateur du changement ». Cette difficulté concerne aussi bien les staffs de projets que les partenaires dont les STD.

Ce changement de posture exige également un changement de méthode qui demandera un effort supplémentaire, car il ne faudra plus poser la question du changement de comportement en termes de communication mais aussi en termes psycho-sociologique. Dit autrement ce n'est pas que la qualité de l'argumentaire qui démontre la pertinence du changement (sa dimension « techno-logique ») qui explique sa diffusion mais également la capacité sociale d'appropriation (sa dimension « socio-logique »).

L'analyse de la composante « plaidoyer fondé sur les faits » a révélé une méconnaissance du concept et une ambiguïté dans son interprétation. Le manque de connaissance du staff due à l'absence de

formation en la matière l'explique en partie. L'équipe d'évaluation, elle aussi, a dû réaliser un travail d'analyse du concept, tel que proposé dans le cahier des charges de l'évaluation pour se mettre d'accord sur une interprétation qui distingue deux dimensions : la remontée de besoins non couverts vers des organisations qui peuvent y répondre, d'une part, et l'interpellation des décideurs sur les problèmes rencontrés par les communautés, d'autre part.

La première dimension est intégrée dans les projets à dimension multiacteurs et fait partie des pratiques habituelles à la CR qui ne sont donc pas considérées comme du « plaidoyer » et ne font pas l'objet de systèmes organisés spécifiques.

La deuxième dimension qui demande des compétences particulières (construction d'argumentaires...) et une légitimité, est considérée comme devant relever de la direction ou de la gouvernance des SN. Dans la pratique, il semble manquer une articulation entre les gestionnaires de projets qui détiennent l'information et les responsables en capacité de mener des stratégies d'influence.

Peu d'exemples de plaidoyers relevant de cette dimension ont été repérés ce qui s'explique, en partie par le statut d'auxiliaire des pouvoirs publics de la CR. En effet, il paraît difficile d'interpeller **publiquement** le gouvernement et ses ministères auxquels les SN sont liés... Les échanges se passent plus « discrètement » lors des réunions ou dans le cadre des plateformes de partenariat, ce qui s'apparente plus à du lobbying<sup>6</sup>.

Nous n'avons pas repéré d'outils disponibles pour formaliser la mise en œuvre concrète de plaidoyer fondé sur les faits.

#### **4.1.4. Implication des volontaires**

Le travail avec les volontaires varie entre SN en fonction de la densité et de la structuration du réseau de volontaires, et il varie également en degrés d'implication aux différentes étapes.

En effet, la nature du rôle du volontaire dépend du choix de dispositif d'intervention et de l'organisation du projet. Ce rôle va varier en fonction du nombre de volontaires mobilisés, de l'existence et de la fonctionnalité des comités locaux (jusqu'au niveau villageois/collinaires ou pas), de l'existence de groupes thématiques... Par exemple, pour la CRBu et CRR, le nombre élevé de volontaires et l'existence de comités locaux qui jouent un rôle de courroie de transmission, rend l'implication des volontaires tout à fait gérable, de même, pour le projet Kiénché au Niger où les volontaires impliqués sont appuyés par des groupes de soutien et des comités villageois. Seuls les volontaires du projet Mangodara ont évoqué un sentiment de surcharge en l'absence de structures villageoises relayant les actions du projet.

En revanche, de façon uniforme, les volontaires n'ont pas eu (ou peu) de formation en ECR. Ceci est normal dans la mesure où il y a eu peu de formation en général sur le sujet dans les SN. La logique de formation en cascade ne fonctionne pas car les formateurs potentiels ne sont pas préparés à ce rôle. C'est dû à la formation de formateurs qui reste anecdotique et pas assez opérationnelle avec une absence de mise en situation réelle, et à la difficile adaptation aux capacités d'absorption des volontaires apprentis. Pour que les formations en cascade fonctionnent, il sera également indispensable que le mandat (et les moyens nécessaires, en particulier en temps) en soit clairement

---

<sup>6</sup> Nous prenons ici comme définition du plaidoyer « soutenir activement quelque chose ou quelqu'un (une idée, une action, ou une personne et plus spécifiquement, effort de groupe visant le changement de certaines politiques publiques bien définies. Il s'agit d'un effort destiné à influencer la politique du gouvernement d'une manière **ouverte et transparente** ». A contrario, le lobbying est une stratégie d'influence non transparente s'appuyant sur les réseaux de relations et d'influence.

donné aux personnes formées. L'exemple des formateurs communautaires à Mangodara montre qu'il n'est pas « nature » de se positionner en formateur.

Les formations pour les volontaires devraient être très opérationnelles et centrées sur leur posture de relai auprès des communautés.

Concernant l'implication variable des volontaires dans les différentes étapes, l'analyse proposée à ce sujet pour la communauté en général reste valable pour les volontaires aussi (cf. : 4.1.3. participation).

#### **4.1.5. Prise en compte de la diversité, du Genre**

Comme mentionné au préalable, l'aspect genre est pris en compte dans les démarches des SN.

En effet il y a eu une prise de conscience dans les SN des besoins spécifiques des femmes et des formes de vulnérabilités qu'elles portent. Cela est probablement dû à la montée en puissance du sujet et à sa mise à l'agenda politique par les partenaires au développement et par le Mouvement CR et dans certains cas par les autorités publiques, (le gouvernement comme au Rwanda).

Le processus est en cours de développement, car malgré des avancées concernant les femmes en tant que bénéficiaires, peu d'évolutions peuvent être évoquées quant à leur implication dans les espaces de décision. Ceci est probablement lié à la lente évolution des organisations qui prennent du temps à changer leur mode de fonctionnement.

Les jeunes ne semblent pas considérés comme un public ayant des besoins spécifiques et sont donc peu pris en compte en tant que bénéficiaires des projets. Ils représentent cependant un public ciblé pour recruter des volontaires.

Concernant la diversité, l'évaluation n'a pas repéré d'attentions particulières des projets consacrés à des publics spécifiques.

Une raison se trouve dans le fait que les minorités, si leur statut pose problème, doivent apparaître naturellement comme catégorie « vulnérable » dans le processus d'identification.

Cela n'est, par conséquent, pas une préoccupation des SN qui n'éprouvent pas le besoin d'une approche spécifique pour les prendre en compte comme bénéficiaires dans les projets.

#### **4.1.6. Prise en compte des vulnérabilités**

L'approche communautaire prévaut pour l'identification des plus vulnérables qui se fait par les instances villageoises (conseils, assemblées plénières...) et dans certains cas en plusieurs étapes (travail de groupes puis validation en assemblées...).

Dans ce cadre, la définition des critères de vulnérabilité apparaît comme un élément stratégique et beaucoup de nos interlocuteurs pensent qu'elle doit être :

- transparente et portée à la connaissance de tous
- explicitée pour être sûr que les critères sont bien compris
- s'appuyer sur une bonne connaissance des fonctionnements sociaux pour éviter les fausses interprétations

Malgré ces points d'attention, certains chefs de projet (Mali) disent qu'il est parfois nécessaire de rediscuter les choix des communautés.

Il doit être gardé à l'esprit que la stratégie doit s'adapter aux caractéristiques des communautés (histoire, homogénéité, modalités de gestion du pouvoir et des ressources...) et doit tenir compte du fait qu'une communauté est aussi un lieu d'exercice du pouvoir et d'expression d'inégalités. Dans ce cadre, le choix des plus vulnérables n'est pas innocent et peut représenter des enjeux de pouvoir et de maintien de relations de dépendances.

Le cas de la CRR est à part dans la mesure où le gouvernement a établie 4 catégories officielles avec des critères prédéfinis ce qui limite le jeu d'influence au niveau local dans la sélection des plus vulnérables.

Il ne s'agit pas de remettre en cause l'approche communautaire essentielle pour la prise en compte des besoins communs et la construction de projets collectifs. Il s'agit de se questionner sur comment enrichir cette approche communautaire par des méthodes s'intéressant plus directement aux individus (approche par les droits<sup>7</sup>...). Cette question se pose plus particulièrement pour l'identification des vulnérabilités où il faut imaginer des approches très adaptables à la diversité des contextes socioculturels.

## **4.2. Application de l'approche ECR auprès des bénéficiaires et des communautés**

### **4.2.1 Implication des communautés dans toutes les étapes du projet et retour d'information**

Malgré l'avantage comparatif des projets de renforcement de la résilience qui peuvent travailler sur le long terme et souvent en plusieurs phases, il reste difficile pour eux d'impliquer les communautés dans toutes les phases des projets avec la même intensité. Comme nous l'avons vu, les phases de conception-planification d'une part et d'évaluation d'autre part sont celles où l'implication communautaire pose le plus question car elles doivent concilier des exigences et des besoins différents pour les parties prenantes du projet (communautés, CR, partenaires techniques et financiers).

Cette perception de décalage entre identification des besoins et activités proposées semblent liée à deux éléments :

1. Une clarification insuffisante en amont du projet sur les contraintes externes et internes de la CR qui explique que tous les besoins identifiés des communautés ne pourront être couverts, en gardant à l'esprit que ce qui peut sembler naturel aux techniciens du staff ne l'est pas forcément pour les bénéficiaires.
2. Des délais trop importants entre identification des besoins et mise en œuvre du projet

Pour le retour d'information, les projets analysés utilisent le dispositif d'intervention mis en place pour la réalisation des activités.

Les équipes qui travaillent dans la durée et construisent des relations de confiance avec les communautés estiment que le feedback se fait naturellement par les canaux déjà fonctionnels et qu'il est donc inutile de mettre en place des dispositifs spécifiques. Cependant, avec ce type de dispositif, des risques de biais existent dont certains nous ont été signalés :

1. Filtrage des informations par les volontaires qui ne font remonter que celles qui concernent directement la CR. Cette situation a, par exemple, été très clairement signalée dans le projet « Mangodara » au Burkina Faso.
2. Autocensure pour certains bénéficiaires qui ont des réticences à critiquer les personnes ou l'institution qui les aident. Au Sénégal par exemple, il n'est pas habituel de se plaindre si on bénéficie d'un service à titre gratuit.

---

<sup>7</sup> Les individus sont au centre de cette approche, en tant que détenteurs de droits. Par les droits qu'ils détiennent, les individus disposent de leviers pour agir sur l'inaction ou l'incapacité de l'Etat à assumer ses obligations et agir sur les inégalités présentes dans les espaces sociaux.

#### **4.2.2. Information comme forme d'assistance**

Comme pour l'analyse générale, son importance est complètement liée aux contextes locaux et en particulier à l'identification de risques importants.

Une particularité concerne le Sénégal où la zone du projet est polluée par une mine de phosphate dont les poussières sont répandues par le vent et contaminent les populations environnantes. Une expérience a eu lieu avec un camp de volontaires (plus de 400 !) organisé sur plusieurs jours pour planter des haies d'arbres et sensibiliser les populations à cette pollution (d'autres activités ont eu lieu en plus). L'intérêt de ce camp réside dans l'information qui a été adressée à la communauté à travers une large mobilisation dans des activités de reboisement, impliquant les jeunes, les associations de femmes, les associations sportives. Ce type de projets innovants facilite non seulement la compréhension du danger mais aussi renforce le sentiment d'appartenance à la communauté et rend actives les personnes recevant l'information habituellement passives.

#### **4.2.3. Communication pour le Changement de Comportement**

Dans ce domaine aussi, l'analyse générale est confirmée.

Parmi des actions classiques de vulgarisation et de sensibilisation, relayées aussi par les services techniques déconcentrés, nous avons pu repérer des actions intéressantes qui mériteraient d'être analysées et capitalisées (groupes de soutien au Niger<sup>8</sup> permettant une sensibilisation de type « peer to peer » ou la valorisation des enquêtes CAP pour identifier les perceptions de certaines pratiques). Mais pour analyser ces expériences, il est indispensable d'analyser conjointement les évolutions du contexte d'intervention. En effet un changement de pratiques s'opère sous l'effet conjugué de plusieurs facteurs et est en particulier lié à :

1. Une volonté de changer car l'on est convaincu qu'une autre pratique est meilleure et applicable
2. Une obligation de changer pour s'adapter aux évolutions du contexte

L'exemple de la diffusion des foyers améliorés sur le projet Tominian-Koulikoro au Mali est intéressant. Après des décennies de « vulgarisation » des foyers améliorés, ce succès s'explique-t-il par la qualité de la communication ou par l'évolution du contexte faisant de la disponibilité et du prix du bois et du charbon de bois une forte contrainte ? Les difficultés grandissantes d'approvisionnement en bois sont une réalité qui favorisent sans aucun doute la diffusion des foyers améliorés.

#### **4.2.4. Plaidoyer fondé sur les faits**

Ici encore le constat global se confirme avec souvent une mauvaise compréhension de cette composante liée en partie au défaut de formation.

De nombreux projets font remonter des besoins non-couverts vers leurs partenaires de terrain mais ne considèrent pas cela comme du plaidoyer fondé sur les faits. Ce mécanisme fonctionne très bien lorsque des chefs de projets sont présents sur le terrain (Burkina, Mali, Niger, Sénégal).

---

<sup>8</sup> Sur le programme « Kiéché » au Niger, le choix a été fait de constituer des groupes thématiques en charge d'accompagner la diffusion de bonnes pratiques : groupes de soutien à l'allaitement maternel exclusif, groupes de soutien à la complémentation alimentaire des enfants... Dans ces deux cas, par exemple, ce sont des femmes qui ont mis en pratique qui accompagnent celles qui veulent essayer.

Ils estiment que l'interpellation des décideurs n'est pas de leur responsabilité. Mener des campagnes de plaidoyer de ce type demande, en effet, de mobiliser des compétences spécifiques (compréhension du contexte institutionnel et juridique, mobilisation de partenaires, construction d'argumentaire...) qui ne sont pas compatibles avec les moyens des projets.

## **5. Conclusions et enseignements**

### **5.1 Perception de l'approche ECR**

1. La participation communautaire et la redevabilité sont majoritairement considérées comme constituant le cœur de l'approche ECR. Les rencontres du mouvement de décembre 2019 à Genève vont dans le même sens en posant la question de l'interaction avec les communautés et de la redevabilité<sup>9</sup>. Le terme redevabilité reste cependant ambigu, certaines SN ne l'appliquent qu'aux partenaires et aux bailleurs et d'autres à l'obligation de transparence vis-à-vis des communautés.
2. Cependant les dispositifs de feed-back restent extrêmement divers et globalement plus développés dans les projets d'urgence, les projets de renforcement de la résilience se contentant le plus souvent de leur dispositif d'intervention pour jouer ce rôle.
3. Les autres composantes ne sont identifiées comme partie intégrante de l'approche que par les personnes qui ont été spécifiquement formées.

### **5.2. Intégration de l'approche ECR par les SN**

1. Le processus d'intégration de l'approche par les SN est un processus récent et incomplet. Certaines sont plus avancées que d'autres mais toutes affichent une volonté politique pour faire de l'ECR, l'approche de référence. De fait, la plupart des projets sont concernés et toutes les SNP rencontrées font mention de l'approche.
2. Cependant, la majorité des interlocuteurs qu'ils soient au siège des SN ou sur le terrain, pensent que toutes les composantes n'ont pas la même pertinence sur tous les projets (hormis la participation communautaire et le retour d'information qui en constituent le cœur). Certains proposent donc une application souple et pragmatique de l'approche.
3. La plupart des SN visitées ne semblent avoir une stratégie globale et explicite de développement de l'intégration de l'ECR. Les actions transversales comme les formations et les actions de capitalisation ne font donc pas l'objet de stratégies construites et progressives mais d'opportunités liées aux projets et aux partenaires (FICR, SNP).

---

<sup>9</sup> Conseil des délégués « Engagements du Mouvement en matière d'interaction avec les communautés et de redevabilité » Projet de résolution  
Conseil des délégués « Engagements du Mouvement en matière d'interaction avec les communautés et de redevabilité » Document de référence

### 5.3. Application de l'approche ECR dans les projets

1. La nécessité d'implication des communautés à toutes les phases des projets est aujourd'hui bien intégrée par tous les intervenants mais elle se confronte à des contraintes essentiellement liées à l'approche par « projet » : décalage entre les besoins exprimés et ceux pris en compte dans la planification (effets de contraintes externes et internes), besoins d'évaluation différents pour les diverses parties prenantes.
2. Les dispositifs de retour d'informations et dépôts de plaintes sont diversifiés et dépendent du besoin ou pas de réajustement rapide des activités : les projets d'urgence ont besoin d'un retour rapide et ont parfois développé des dispositifs intéressants à capitaliser (certains d'entre eux garantissant la confidentialité), les projets de renforcement de la résilience peuvent travailler sur la durée et s'appuyer sur la qualité des relations avec les communautés.
3. Pour les trois autres composantes, information comme forme d'assistance, Communication pour le Changement de Comportement et Plaidoyer fondé sur les faits, leur prise en compte est extrêmement variable en fonction des projets et des priorités identifiées. Les actions de plaidoyer restent implicites ou discrètes. Ce n'est pas gênant pour la remontée de besoins vers des partenaires, mais des actions d'influence sur les politiques se doivent d'être transparentes donc publiques. Quelques pratiques innovantes, en particulier de communication pour le changement de comportement, ont été identifiées et mériteraient d'être capitalisées.

### 5.4. Nature de la CR et rôle des volontaires

1. Le principe du volontariat donne au mouvement CR un ancrage communautaire naturel ce qui est une force pour la mise en œuvre de l'approche ECR. Le statut d'auxiliaire des pouvoirs publics et le devoir de neutralité de la CR peuvent limiter son implication dans des actions de plaidoyer basées sur l'interpellation publique des décideurs Mais est sans doute une force pour des stratégies d'influence moins médiatiques.
2. Dans les projets visités, les volontaires sont généralement impliqués dans toutes les étapes du projet mais à des degrés variables. Leur rôle semble d'autant plus facile à tenir qu'ils sont soutenus par des logiques collectives (comités locaux ou groupes thématiques...). Ils manquent cependant tous de formation approfondie à l'approche (les formations en cascade ne fonctionnent pas).

### 5.5. Prise en compte de la diversité, du Genre et des vulnérabilités

Comme nous l'avons vu précédemment, les éléments marquants dans ce domaine sont les suivants :

1. Aucune action spécifique en cours n'a été identifiée en direction de publics particuliers (handicapés...). Les personnes concernées sont prises en compte si elles relèvent de critères de vulnérabilité.

Les jeunes ne sont pas non plus considérés comme un public ayant des besoins spécifiques à prendre en compte.

2. L'approche « Genre », dans sa conception classique en lien avec les relations hommes/femmes, est aujourd'hui bien intégrée dans les discours des SN. Les femmes bénéficient d'activités spécifiques en lien avec des besoins qui leur sont propres. Dans certains contextes culturels (sahéliens en particulier) le chemin est encore long et leur participation aux espaces de débat et de prise de décision peut encore être largement développée.

3. L'approche communautaire est privilégiée pour l'identification des vulnérabilités (assemblées villageoises de validation...). Cette approche amène des biais qui sont parfois réajustés par les équipes projet car les communautés ne sont ni toujours homogènes, ni toujours solidaires mais toujours des espaces de pouvoirs et d'inégalités.

## 6. Améliorations souhaitables

Les améliorations souhaitables concernant spécifiquement les sociétés nationales ont été développées dans chaque rapport pays et ne seront pas reprises ici.

Les améliorations proposées seront regroupées en trois grands thèmes :

1. celles qui concernent la mise en œuvre opérationnelle de l'approche et touchent donc les relations entre la CRB et les SN
2. celles qui sont spécifiques à la CRB
3. celles qui concernent l'approche elle-même et touchent donc les relations entre la CRB et le mouvement CR

### 6.1. Améliorations opérationnelles :

Les améliorations organisationnelles et opérationnelles proposées répondent toutes à une recommandation générale : ***accompagner les SN dans la définition d'une stratégie globale de mise en œuvre de l'approche ECR*** (5.2.)

#### 6.1.1. Intégration de l'approche dans le fonctionnement des SN (5.2)

Plusieurs types d'améliorations peuvent être suggérées. Leur mise en œuvre est de la responsabilité de chaque SN, la CRB pouvant leur apporter un appui si elles le souhaitent :

1. Poursuite de l'intégration de l'approche ECR dans les documents de référence de chaque SN : plans stratégiques...
2. Renforcement et clarification du rôle des points focaux : position dans l'organigramme, temps plein ou non...
3. Poursuite de l'intégration de l'approche dans les différentes procédures et plus particulièrement :
  - ✓ Dans les fiches de poste et les briefings des chefs de projets
  - ✓ Dans les procédures d'instruction des nouveaux projets
4. Choix d'une stratégie de financement de l'intégration de l'approche ECR et de ses actions transversales (formation, capitalisation...) : financement spécifique ou participation de chaque projet ?
5. Mise en place d'un suivi-évaluation de l'approche dans chaque projet avec la mobilisation d'indicateurs spécifiques. Certains indicateurs existent déjà. Il faudra veiller à ne pas alourdir les dispositifs de suivi pour qu'ils restent réalistes.
6. Réalisation, quand cela semble pertinent, de guides ECR en langue locale à destination des agents de terrain (animateurs, volontaires...)
7. Clarification des modalités de mise en œuvre des actions de plaidoyer concernant l'interpellation des décideurs publics et précision du rôle respectif des différentes parties prenantes : gouvernance, direction, staff de projets...

#### 6.1.2. Définition d'une stratégie de formation (5.1, 5.3 et 5.4.2)

Accompagner les SN dans la définition d'une stratégie globale de formation (en concertation avec les autres SNP pour garantir une meilleure coordination).

Cette stratégie de formation doit prendre en compte trois types de besoins distincts :

- ✓ De formation générale de l'ensemble des staffs : il doit s'agir, a minima, d'une formation théorique sur les principes de l'approche (5.1.3.)

- ✓ De formations de formateurs pour permettre des formations en cascade (5.4.2.)
- ✓ De formations-actions sur l'opérationnalisation de l'approche pour les agents de terrain : chef de projets, animateurs, volontaires mais aussi STD partenaires. Ces formations doivent être très concrètes et insister sur la posture d'accompagnement. (5.3 et 5.4.2)

Les modalités de financement doivent être réfléchies avec l'intégration de l'approche dans le fonctionnement.

### **6.1.3. Définition d'une stratégie de capitalisation d'expériences (5.3)**

Accompagner les SN dans la définition d'une stratégie globale de capitalisation (en concertation avec les autres SNP pour garantir une meilleure coordination). Des expériences variées ont été repérées lors de ce travail et qui mériteraient d'être analysées et partagées en s'appuyant, par exemple, sur :

1. Des rencontres régulières (trimestrielles ?) au niveau de chaque SN, pour échanger entre projets sur des expériences en lien avec l'approche. Ces rencontres pourraient faire l'objet de présentation de pratiques expérimentées par les projets.
2. De travaux de capitalisation centrés sur l'analyse et la formalisation de pratiques innovantes et réussies concernant les différentes composantes de l'approche comme, par exemple : le retour d'information et le dépôt de plaintes dans le projet AMIRA ou les projets de cash transfer, la sensibilisation de « pairs à pairs » ou la valorisation des enquêtes CAP pour la CCC, dans certains projets de renforcement de la résilience...

Les modalités de financement doivent être réfléchies avec l'intégration de l'approche dans le fonctionnement.

## **6.2. Améliorations qui concernent spécifiquement la CRB (5.2)**

### **6.2.1. Renforcement de capacités des RP**

Les RP n'ont pas eu de formations spécifiques en ECR mais une préparation à leur rôle. Ils suivent de nombreux programmes d'urgence en gestion conjointe qui peuvent les mobiliser fortement. Il est donc nécessaire de :

- ✓ Sécuriser leurs compétences par des formations plus approfondies. Plus qu'une question de compétences, c'est la « sensibilité » des RP à l'approche que les évaluateurs ont perçu comme différente.
- ✓ Dégager du temps pour permettre une prise en compte de l'approche dans tous les programmes

### **6.2.2. Intégration de l'ECR dans les fiches de poste des RP**

Pour que les RP puissent dégager du temps pour suivre la mise en œuvre de l'approche dans les projets, il est impératif que cela figure explicitement dans leurs fiches de poste.

### **6.2.3. Intégration des indicateurs ECR dans les projets**

Pour suivre le développement de l'approche ECR dans les projets, il est nécessaire de mobiliser des indicateurs spécifiques. Il en existe déjà certains (degré de participation communautaire...). Les projets du Plan d'Actions 17-21 pourraient servir de test en prenant garde de ne pas surcharger les dispositifs de suivi-évaluation.

#### **6.2.4. Valorisation transversale des expériences acquises dans le cadre du plan d'actions**

La CRB a acquis une expérience spécifique sur l'approche ECR en particulier à travers les projets en gestion déléguée menés dans les 8 pays du plan d'action 17-21.

Cette expérience mérite d'être valorisée de manière transversale.

Les SN partenaires du plan d'actions pourraient utilement échanger entre elles sur leurs pratiques respectives dans le cadre de l'approche ECR. La CRB est la mieux placée pour animer ce travail transversal.

Il pourrait prendre plusieurs formes, comme par exemple :

- la création de groupes thématiques (dispositifs de retour d'information, CCC...) réunissant plusieurs projets du plan d'action
- la réalisation de capitalisations transversales analysant les expériences de plusieurs projets du plan d'action. La CRB est la mieux placée pour réaliser ce travail.

#### **6.3. Améliorations qui concernent l'ensemble du Mouvement**

En s'appuyant, en particulier sur l'expérience du Plan d'Actions, la CRB pourrait contribuer aux réflexions sur l'évolution de l'approche, d'autant plus que celle-ci a été confirmée dans son fondement (interaction avec les communautés et redevabilité) lors des rencontres du mouvement à Genève en décembre 2019<sup>10</sup>

##### **6.3.1. Clarification de la définition des composantes (5.1)**

Les différentes composantes, lorsqu'elles sont connues, font l'objet d'incompréhensions ou d'interprétations qui compliquent leur mise en œuvre. C'est tout particulièrement le cas du plaidoyer fondé sur les faits qui fait l'objet d'interprétations diverses.

Il semble devoir distinguer plus clairement ce qui relève de l'influence sur les politiques publiques, et qui en pouvant questionner le principe de neutralité et la position d'auxiliaire des pouvoirs publics, implique des fonctions stratégiques et ce qui concerne la remontée de besoins non couverts des communautés vers d'autres acteurs (fonction par essence relevant de l'opérationnel).

##### **6.3.2. Adaptation de l'approche**

En s'appuyant sur le travail de capitalisation proposé, la CRB peut alimenter le débat sur l'adaptation de l'approche ECR aux différents contextes et types de projet : « *toutes les composantes, ne peuvent être mises en œuvre de la même façon, partout et tout le temps* ». Le guide CEA de la FICR et du CICR différencie déjà les situations d'urgence soudaine. Les nombreuses expériences menées devraient permettre des distinctions beaucoup plus fines en fonction des projets et des contextes concernant :

1. La manière d'impliquer les communautés aux différentes phases des projets en prenant en compte les contraintes institutionnelles et financières (5.3)
2. L'importance relative à donner aux différentes composantes en fonction du projet (5.2.2).

---

<sup>10</sup> Ib.

### **6.3.3. Questionner l'ECR pour l'enrichir (5.5)**

Une des limites soulevées par l'évaluation est celle de l'approche communautaire pour identifier la diversité et les vulnérabilités. Il semble nécessaire de pouvoir réguler cette identification des plus vulnérables par les communautés en la croisant avec des approches prenant aussi en compte les individus, comme par exemple les approches fondées sur les droits humains<sup>11</sup>. La CR dispose déjà des outils nécessaires pour favoriser cette démarche, il s'agit principalement de les mettre en cohérence. Les enquêtes sur l'économie des ménages (HEA <sup>12</sup>) peuvent jouer ce rôle à conditions qu'elles soient réalisées sous le contrôle des équipes de projet pour que leurs résultats puissent être confrontés avec les propositions des communautés en matière de choix des plus vulnérables.

La CRB sur la base de son expérience dans le cadre du plan d'actions pourrait jouer un rôle dans ce débat.

---

<sup>11</sup> Il ne s'agit pas là d'une méthode mais plus d'une posture qui considère que chaque individu n'a pas des besoins mais des droits fondamentaux d'accès à la santé, à l'éducation...

<sup>12</sup> Household Economy Approach

# 7. Annexes

## **Evaluation externe du Programme 2017-2021 intitulé « Pour des citoyennes, des citoyens et des communautés actrices et acteurs de changements » - financé par la DGD**

### **Réponse managériale de la Croix-Rouge de Belgique – 17 juin 2020**

Le processus d'évaluation externe du Programme 17-21 a démarré en mars 2019 avec la constitution d'un comité de pilotage composé de plusieurs personnes ayant différentes fonctions au sein du siège de la CRB (ASBL Département International) et présidé par la responsable du Service Actions Internationales. Le Comité a choisi le thème de l'évaluation, le type d'évaluation, et les pays concernés. Le comité a décidé de saisir l'opportunité de cette évaluation externe pour analyser l'appropriation par ses partenaires d'une méthodologie clé des projets de résilience des communautés qui est l'Engagement Communautaire et la Redevabilité (ECR) envers les bénéficiaires. En effet, la CRB est convaincue que l'application correcte de l'approche ECR contribue à une amélioration de la résilience des communautés ainsi qu'à la durabilité des acquis et des effets des actions mises en place par la Croix-Rouge.

La CRB attendait de cette évaluation qu'elle puisse faire apparaître les bonnes pratiques d'un côté et les obstacles de l'autre à l'application de l'approche ECR dans le programme financé par la DGD. Les conclusions et recommandations de cette évaluation devaient permettre de recadrer le programme en cours en proposant aux partenaires des pistes d'amélioration, mais également de dresser un état de lieux sur le travail d'accompagnement et de renforcement des partenaires par la CRB pour une mise en place optimale de cette approche dans le cadre du prochain programme quinquennal et plus largement au niveau institutionnel.

Sept des huit pays du Programme 17-21 (Burkina Faso, Burundi, Mali, Niger, RDC, Rwanda, Sénégal) ont été inclus dans l'évaluation.

Les termes de référence de l'évaluation ont été partagés avec la DGD et les remarques reçues intégrées.

Le comité de pilotage s'est réuni à plusieurs reprises lors de moments clés tels que la rédaction des termes de références, l'ouverture et la sélection des offres et la réunion de cadrage des évaluateurs. Il s'est réuni une dernière fois pour discuter de la présente 'Réponse managériale' et organiser la mise en œuvre des différentes recommandations.

Les Termes de référence de l'évaluation ont été largement diffusés (Acodev, Coordination Sud, F3E, etc.). En ce qui concerne la sélection de l'équipe de consultance, 10 propositions ont été réceptionnées à la date limite définie dans le dossier d'appel d'offre (26/05/2019). Parmi les 10 propositions reçues, 9 d'entre elles **ont été jugées complètes** et une a été jugée inéligible par rapport aux critères énoncés dans les Termes de Référence (couverture d'un seul Pays à la place des 7 demandés).

Les 9 offres jugées éligibles ont été évaluées par le comité de pilotage de l'évaluation le 6 juin 2019 et l'offre de la société « CIEDEL » basée à Lyon, ayant obtenu le plus de points, a été retenue. L'évaluation a donc été menée pendant la période allant de début juillet 2019 jusqu'au 7 avril 2020, date de la remise du rapport définitif d'évaluation transversale. Malheureusement, la période de confinement due au Covid19 a légèrement retardé le planning initialement prévu pour la clôture de l'évaluation, puisque la restitution et la discussion avec les évaluateurs aura lieu seulement au début du mois de juillet 2020.

L'évaluation externe prévoyait une visite sur le terrain dans chacun des 7 pays mentionnés ci-dessus. Pour chaque visite, un rapport d'évaluation spécifique pays a été rédigé et une restitution participative a été organisée par les évaluateurs à la fin de la visite. Les recommandations issues de ces rapports pays ont été discutées entre la CRB et le partenaire local, ainsi que d'autres acteurs de développement concernés et feront l'objet d'un plan d'action et d'un suivi de leur mise en œuvre par nos équipes sur le terrain.

Les deux questions évaluatives contenues dans le cahier des charges de l'évaluation externe étaient les suivantes :

- *Dans quelle mesure le partenaire a-t-il intégré les composantes de l'approche ECR dans ses stratégies, mécanismes et façon de concevoir et de mettre en œuvre ses programmes et activités ?*
- *Dans quelle mesure l'approche ECR a été correctement appliquée auprès des bénéficiaires et des communautés dans le cadre du Programme 17-21 ?*

Pour répondre à ces questions, les évaluateurs sélectionnés ont privilégié une approche qualitative centrée sur l'analyse de la perception des différents acteurs interviewés individuellement ou en focus group tout en la croisant avec une analyse bibliographique et des observations de terrain.

L'évaluation a pris une dimension participative avec notamment l'organisation de restitutions où les conclusions de l'évaluation ont été discutées sur place, des corrections apportées et les recommandations co-élaborées avec un groupe élargi.

L'évaluation externe a mis en exergue les constats suivants :

- Les Sociétés Nationales (SN) concernées affichent une volonté politique de faire de l'ECR une approche de référence mais son intégration reste encore partielle dans de nombreux cas. La grande majorité ne dispose pas d'une stratégie explicite de développement de l'approche. Selon les évaluateurs, l'intégration de l'approche ECR par les SN est un processus récent bien qu'il s'appuie sur des pratiques anciennes. Il est donc inévitable que son intégration institutionnelle soit encore incomplète.
- La perception de l'approche par les personnes interviewées varie en fonction de leur participation ou non à une formation dans ce domaine. Une grande majorité des personnes rencontrées définit l'ECR par une seule composante « participation communautaire et retour d'informations ». Les autres composantes ne sont généralement pas considérées comme faisant partie de l'ECR mais sont pour la plupart mises en œuvre de façon implicite. Selon les évaluateurs le peu de formations à l'ECR qui ont eu lieu aujourd'hui explique d'importantes différences de perception à la fois de l'ensemble de l'approche et de ses différentes composantes.
- La nature de la Croix-Rouge, et en particulier le principe du volontariat et la structuration avec des comités locaux qui lui donne un ancrage communautaire, est un facteur favorable à la mise en place de l'approche ECR. Les volontaires lorsqu'ils peuvent s'appuyer sur des comités locaux et des groupes spécifiques (comités thématiques, groupes de soutien...) s'inscrivent bien dans l'application de l'ECR même s'ils manquent aujourd'hui de formation pour assumer complètement la nécessaire posture d'accompagnement que demande l'approche. Selon les évaluateurs, la mobilisation de volontaires est donc un facteur favorable à la mise en œuvre de l'approche à conditions qu'ils soient soutenus par la communauté au travers de comités locaux et de groupes thématiques, d'une part, et qu'ils soient formés dans leur posture d'accompagnement d'autre part.
- L'approche Genre et diversité (dans sa dimension femme/homme) est inscrite dans la politique des SN, mais elle se traduit dans les projets principalement par des activités spécifiques pour les femmes. Leur participation aux espaces de débats et de décisions est apparue encore timide, dans des contextes socioculturels contraignants. Selon les évaluateurs des marges de progression existent encore également en ce qui concerne la participation effective d'autres groupes de personnes vulnérables (les personnes handicapées en particulier).

Face à ces constats, les évaluateurs ont émis les recommandations suivantes (regroupées sous trois grands thèmes):

1. Des recommandations spécifiques à la CRB :
  - Renforcer les capacités des Représentants Pays CRB dans leur maîtrise de l'approche ECR, inscrire dans leur fiche de poste l'accompagnement sur ce thème et identifier des indicateurs de résultat ECR dans les projets futurs.

La CRB accepte la recommandation sur les aspects du renforcement des capacités des RP et de l'inclusion de l'accompagnement sur l'ECR dans les priorités des RP (et donc son inscription dans leur profil de poste, leur Plan d'action individuel, etc.). Par contre, la recommandation qui concerne l'identification d'indicateurs spécifiques ECR dans les futurs projets/programmes devra faire l'objet de discussions d'abord avec les évaluateurs lors de la journée de restitution (postposée à cause du confinement Covid19) et en interne. En effet, les projets prévoient déjà certains indicateurs ECR sur l'aspect du changement des comportements (quand approprié). D'autres indicateurs pourraient être identifiés, mais ils seraient plutôt des indicateurs de processus que des indicateurs de résultat. La CRB se demande donc la valeur ajoutée de ce changement d'approche dans le choix des indicateurs.

2. Des recommandations qui concernent la mise en œuvre opérationnelle de l'approche et touchent donc les relations entre la CRB et les SN en visant l'accompagnement de ces dernières dans :
  - l'intégration de l'approche dans leur fonctionnement
  - la définition d'une stratégie de formation (en coordination avec les autres acteurs du Mouvement)
  - la définition d'une stratégie de capitalisation (en coordination avec les autres acteurs du Mouvement)

La CRB accepte ces recommandations qui se trouvent d'ailleurs dans la plupart des rapports pays de l'évaluation externe. La CRB impulsera un dialogue avec chaque SN partenaire pour stimuler son positionnement par rapport à ces recommandations et offrira son accompagnement à la définition de ces stratégies. Au cas où le partenaire dispose déjà des ressources internes ou de l'appui d'autres membres du Mouvement CRCR pour l'intégration de l'approche et la définition de ces stratégies, la CRB demandera de faire partie d'un comité d'accompagnement de manière à suivre le développement de ces chantiers et en faire bénéficier d'autres SN partenaires. Un plan d'action concernant ce groupe de recommandations sera établi pour chaque pays d'ici le troisième trimestre 2020.

3. Des recommandations qui concernent l'approche elle-même et touchent donc les relations entre la CRB et le mouvement CR :
  - ✓ Clarifier les différentes composantes de l'approche.
  - ✓ Réfléchir à partir de travaux de capitalisation aux conditions d'adaptation de l'approche aux différents contextes et types de projets (et en particulier à la forme et au poids donnés à chaque composante).

- ✓ Participer à un questionnement de l'approche pour l'enrichir en particulier concernant l'identification des vulnérabilités.

La CRB signale que ce troisième groupe de recommandations concerne des aspects qui n'étaient pas inclus dans le cahier des charges de l'évaluation. Par conséquent, les évaluateurs n'ont pas eu accès aux documents et aux personnes pouvant correctement les renseigner sur cet aspect. Néanmoins, la CRB accepte les recommandations et signale qu'elle fait déjà partie du réseau ECR du Mouvement et qu'elle fait régulièrement remonter des suggestions, qu'elle participe à la rédaction de documents et outils ainsi qu'à la réflexion collective. Comme suggéré par les évaluateurs, la CRB inclura dans le prochain programme des activités de capitalisation et de partage d'expérience.

En conclusion, la CRB peut affirmer que cette évaluation à mi-parcours a été et sera utile pour enrichir le dialogue avec ses partenaires sur l'amélioration de la mise en œuvre de l'approche ECR dans le programme en cours, dans le prochain programme et plus globalement au niveau institutionnel.



Date : 23/06/2020

Stéphanie Remion  
Directrice du Département International de la CRB