

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, Sénégal



Peter SZERB
Latyr NDIAYE



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

www.ciedel.org

Introduction

L'objet de cette évaluation à mi-parcours décidée par la Croix Rouge de Belgique (CRB) porte sur le volet sud du Programme 2017-2021 dont le thème est la résilience des communautés.

L'enjeu de l'évaluation s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue et d'apprentissage, dans une 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 à ses partenaires pour une meilleure prise en compte de l'approche ECR dans le prochain programme.

L'évaluation se focalise sur la manière dont l'approche ECR est réalisée mais elle n'a pas vocation à examiner la pertinence de la démarche.

La logique d'intervention de la Croix-Rouge pour contribuer au changement est décrite dans le document de programme DGD 2017-2021¹.

La théorie de changement au Sénégal s'appuie sur le renforcement des capacités individuelles et communautaires en même temps que celles des institutions et autorités via la Croix-Rouge Sénégalaise.

En effet, le programme 2017-2021 s'inscrit dans le cadre de la résilience des communautés où l'action de la CR a pour but d'identifier les risques et d'inciter les communautés à éviter ou surmonter des crises. Ainsi, le principe de base de l'intervention dans les 2 départements de la région de Thiès repose sur le renforcement des connaissances, l'appui matériel et le renforcement des capacités des communautés en la matière.

Les thématiques d'intervention concernent la protection de l'environnement, le renforcement du système de santé et d'assainissement. Pour réaliser les actions dans ces domaines il a été prévu de renforcer également des capacités opérationnelles des comités Croix-Rouge et des acteurs locaux.

L'approche mise en place est pluridisciplinaire et multiacteurs ce qui implique une coordination entre les différentes parties prenantes et une implication des communautés bénéficiaires.

¹ Annexe : La théorie de changement (annexé uniquement au rapport global transversal)

Le cadre de référence² défini dans la note de cadrage est détaillé dans l'annexe.

Les questions évaluatives retenues pour l'évaluation³ sont celles qui ont été proposées et validées par la CRB dans la note de cadrage.

Pour rappel, **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 ?*

² Annexe. : Cadre de référence (annexé uniquement au rapport global transversal)

³ Annexe : Questions évaluatives retenues (annexé uniquement au rapport global transversal)

Table des matières

Introduction	1
Table des matières	3
Liste des acronymes	4
1. Résumé exécutif	5
2. Méthodologie	6
3. Constats	7
4. Analyses et facteurs explicatifs	10
5. Conclusions et enseignements	16
6. Améliorations souhaitables	18
6.1. CRS	18
6.2. CRB	19
7. Annexes	20
7.1. Liste des documents consultés	20
7.2. Outils de collecte de données	21
7.3. Liste des participants à la restitution	25
7.4. Regroupement des questions évaluatives dans les différents chapitres	27

LISTE DES 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
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
GRAIM	Groupe de recherche et d'appui aux initiatives mutualistes
IA	Information comme forme d'assistance
ICP	Infirmier Chef du Poste
P	Plaidoyer
PRI	Participation et retour d'information
SAP	Système d'Alerte Précoce
PDM	Post distribution monitoring
SN	Société Nationale

1. Résumé exécutif

1.1. Principe méthodologique

Cette évaluation à mi-parcours s'inscrit dans une logique d'apprentissage et d'amélioration continue. La méthode est basée sur une logique qui lie question évaluative, hypothèse de réponse à la question, et indicateurs permettant de vérifier l'hypothèse.

L'aspect participatif est mis en avant dans la méthode et appliqué notamment par l'organisation d'une restitution finale à Dakar où les conclusions de l'évaluation sont discutées, des corrections sont apportées si besoin et les recommandations sont coélaborées avec un groupe élargi invité par le représentant de la Croix-Rouge de Belgique au Sénégal.

L'évaluation qui s'est déroulée entre le 25 novembre et le 04 décembre 2019 à Dakar et dans les 2 départements couverts par le programme 2017-2021, a permis d'établir un certain nombre de constats grâce à la triangulation des informations issues de lecture de la bibliographie, des entretiens, observations et visites de terrain.

1.2. Constats

Parmi les éléments positifs il est à noter en premier lieu la volonté politique exprimée par la direction d'adopter l'ECR dans le plan stratégique 2019-2022, et l'intégration du genre et de la diversité dans la stratégie et les programmes de la CRS. L'approche ECR, non identifiée comme tel, apparaît dans les différentes étapes de projet dans lesquelles la participation des volontaires et des communautés est effective. Le programme s'appuie sur le dispositif SAP⁴ qui a bien fonctionné dans les premières étapes de projet mais qui s'est essoufflé ensuite.

Les principaux défis qu'il reste à relever concernent le développement inégal de certaines composantes de l'approche, comme le feedback et le plaidoyer, le manque de connaissances en termes d'approche du personnel, ainsi que des volontaires, dont le nombre est apparu limité. La traduction opérationnelle de l'ECR, son outillage méthodologique dans les programmes et l'attribution des moyens humains et financiers fait également défaut.

1.3. Avis évaluatif

D'après l'analyse des données recueillies il apparaît que la Croix Rouge sénégalaise est en voie d'intégrer l'ECR et les communautés bénéficient de l'application des différentes composantes de l'approche, mais il reste encore à la SN du chemin à parcourir notamment pour expliciter, structurer et opérationnaliser sa démarche, et la diffuser vers ses parties prenantes, les comités et les volontaires. Les 2 dernières années du programme DGD 2017-2021 devra pouvoir faciliter la concrétisation de ces éléments et la volonté politique de la direction de la CRS.

1.4. Recommandations

Les propositions d'amélioration concernent, d'une part, l'inscription explicite de l'ECR avec ses composantes dans les documents stratégiques et programmatiques, la mise en place des moyens financiers, techniques et humains idoines, et l'amélioration du dispositif SAP.

D'autre part, il s'agit d'organiser des formations en ECR au personnel et aux volontaires au siège, dans les comités locaux et sur le terrain, avec un suivi et une mobilisation renforcés, ainsi que d'améliorer le mécanisme de plaidoyer et de feedback.

⁴ Système d'alerte précoce – Ensemble des capacités nécessaires pour produire et diffuser en temps opportun et utile des bulletins d'alerte permettant à des individus, des communautés et des organisations menacées par un danger, de se préparer et d'agir de façon appropriée en temps utile pour réduire le risque de dommage ou de perte. (FICR, *Systèmes communautaires d'alerte précoce: principes directeurs*, 2013, p7)

1.5. Objectif et utilité de l'évaluation

L'objectif de la CRB par cette évaluation est de mettre en exergue, d'une part, les éléments favorisant la mise en œuvre effective de l'approche ECR dans le programme 2017-2021 financé par la DGD, et d'autre part, les points constituant un frein à son application.

Dans une logique d'amélioration continue, les résultats de l'évaluation permettront à la CRB d'adapter les 2 dernières années de son programme en vue d'une application optimale de l'approche ECR et de suggérer des améliorations possibles à ses partenaires dans les pays d'intervention.

Pour la CRS l'évaluation devra contribuer à formuler une politique ECR dans sa stratégie et ses programmes, à rendre opérationnelle et à instaurer un système de plaidoyer et de retour d'informations efficace et structuré.

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.

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. Chaque question évaluative est décomposée en sous-questions pour approfondir la réflexion. Pour chaque sous-question un critère de réponse est proposé, vérifié ensuite avec l'aide des indicateurs prédéfinis et en fonction des informations recueillies.

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

Pour arriver aux conclusions finales, les évaluateurs ont répondu d'abord aux sous-questions basées sur les 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 s'est déroulée du 25 novembre au 2 décembre et a été réalisée par Peter Szerb, essentiellement à la capitale, et par Latyr NDIAYE sur le terrain.

Les données primaires ont été collectées à l'aide de diverses méthodes de collecte : entretiens individuels semi-directifs (8 à la capitale et 20 sur le terrain), observations lors des visites de terrain, groupes de discussion et séances de groupe participatives avec différentes catégories dans 6 villages. Les données secondaires ont été recueillies par la lecture de la bibliographie (15 documents), comprenant descriptifs de projets et autres rapports pertinents fournis par la CRB et la CRS. Pour l'échantillonnage une liste de personnes a été proposée par la CRS qui a été adaptée par les évaluateurs en fonction des besoins de la mission et de la disponibilité des personnes à rencontrer.

Les entretiens à Dakar ont concerné un échantillon de personnes représentant :

- Les principaux responsables de la Croix Rouge sénégalaise (CRS)
- Une personne de la Fédération Internationale de CR
- Le représentant de la CRB

Les visites de terrain se sont déroulées dans la région de Thiès couverte par le programme 2017-2021, dans les départements de Tivaoune et de Thiès. Elles ont concerné :

- 3 villages et 3 sites urbains dans deux provinces
- Des volontaires sur 4 localités
- Des bénéficiaires concernés par les activités du programme sur 3 sites
- Des représentants des différents comités CR
- De personnel SN et du Projet
- Des partenaires locaux (SAP, ICP, coordonnateur GRAIM)

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 et d'établir des constats robustes pour les présenter sous forme de Powerpoint lors d'une réunion de restitution où plusieurs acteurs clés étaient présents. Un compte-rendu de réunion a été remis et validé par le représentant de la Croix-Rouge de Belgique au Sénégal CRB.

Limites et difficultés rencontrées

Cette évaluation a rencontré certaines limites à prendre en compte :

- Le peu de volontaires rencontrés, car absents ou démobilisés sur le terrain
- La difficulté de démêler le statut des personnes multi casquettes, partenaire, bénéficiaire, volontaire en même temps
- La difficulté de compréhension du concept de l'ECR, surtout sur le terrain.

3. Constats

Les constats sont ordonnés en fonction des questions évaluatives regroupées par chapitres (cf. Annexe 7.4).

3.1. Intégration de l'approche ECR par le partenaire

3.1.1. Perception de l'approche ECR

L'ECR n'apparaît pas formellement par ses composantes dans les discours des responsables de la SN. A l'évocation de l'approche le personnel interviewé répond par « la participation », « le respect de la communauté », sa « capacité de décider et orienter l'action et de maîtriser les enjeux de son développement avec l'accompagnement de la CRS pour trouver ensemble des solutions ».

A part la participation des communautés aux actions de la SN, les trois autres composantes n'apparaissent pas explicitement dans les discours.

A noter également que ni les administrateurs ni les membres du personnel n'ont bénéficié de formation, ou de sensibilisation à ce sujet.

Parmi les interviewées 2 personnes avaient participé à une formation sur la redevabilité il y a quatre ans dans le cadre d'une approche utilisée dans un projet de sécurité alimentaire, mais cela date déjà et l'expérience du projet n'a pas été diffusée en interne.

Le besoin de formation est exprimé fortement.

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

Le référentiel constitutionnel, les documents stratégiques et programmatiques ne mentionnent pas l'approche. Notamment, elle est absente du Plan Stratégique 2012-16 encore en vigueur ainsi que des statuts (2011) de la CRS. Il est à souligner qu'il a été prévu de l'intégrer dans le Plan Stratégique 2019-2022, en cours de finalisation par un consultant.

L'ECR ne figure pas non plus de façon explicite dans le budget et dans les fiches de poste, dont tout le monde ne dispose pas d'ailleurs, et aucun outil méthodologique (guide, manuel...) n'a été diffusé.

Quant aux indicateurs il n'en existe pas spécifiquement pour l'ECR mais on en trouve de façon diffuse attribués aux activités relevant des différentes composantes comme la participation et le changement de comportement par exemple.

Concernant la gestion le représentant de la Croix-Rouge de Belgique au Sénégal constat est généralement positif. Elle est considérée par les personnes interviewées comme un mode de gestion permettant de responsabiliser la SN, de prendre en compte les problèmes dans chaque contexte et de décider avec la communauté comment y répondre. Une personne l'a trouvée « très intéressante car ça apporte des choses qu'on ne connaît pas, que l'on apprend et que je réutilise dans ma pratique ».

Le rôle du représentant de la Croix-Rouge de Belgique au Sénégal a été identifié aussi comme un élément déterminant pour permettre l'intégration de l'approche dans ce type de gestion.

Or, le représentant de la Croix-Rouge de Belgique au Sénégal n'a pas bénéficié d'une formation sur l'ECR avant sa prise de poste. Cela ne figure pas non plus explicitement dans sa lettre de mission comme un élément de responsabilité.

A noter aussi que l'ECR ne constitue pas une approche transversale explicite du projet DGD 2017-21.

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

Le tableau récapitulatif ci-dessous synthétise les différents moyens/activités utilisés intégrant les 4 composantes de l'ECR dans les différentes étapes de la démarche de projet. Cette intégration est implicite, non identifiée par les parties prenantes comme faisant partie d'une seule et même approche. D'après des témoignages recueillis au siège l'approche s'applique implicitement de façon plus large au sein de la CRS, mais ces informations n'ont pas pu être triangulées par de visites de terrain.

Participation et retour d'information

La participation est bien ancrée, ouverte à tous. Active dans l'identification, la priorisation et la planification où toute la communauté est associée par le dispositif SAP qui lie ces étapes, ainsi que dans la mise en œuvre par la contribution aux travaux (comme par exemple le reboisement). Dans le suivi et l'évaluation la collaboration se limite à la fourniture et à la collecte d'information.

Le retour d'informations est implicite, non formalisé ou identifié comme une activité mais qui se fait naturellement par des canaux traditionnels. L'équipe de projet traite les réclamations, en nombre limité (il n'existe pas de statistique), et les retours qui lui parviennent directement.

Information comme forme d'assistance

Cette composante est le cœur même de la mission des SAP. Leurs membres ont reçu une formation en 2018 sur les missions, les principes et l'organisation du dispositif. Sur 10 SAP prévus 9 ont pu être installés.

Pour les activités liées aux catastrophes naturelles ou humaines, elle figure dans chaque étape de projet. Il n'y a pas eu de catastrophe récemment, mais un risque permanent de pollution de l'air est identifié aux alentours de l'industrie du phosphate.

En dehors de cette thématique la composante est présente dans les phases identification des besoins et planification, notamment par la réalisation de l'EVC et du plan de contingence.

Changement de comportements

Composante thématique, présente dans chaque étape de projet lié à la santé, hygiène, wash, nutrition, planification familiale.... Bien intégrée, depuis longtemps, c'est un sujet au cœur de l'activité de la CRS qui vise en premier lieu les enfants (dans les écoles notamment) et les femmes, et à travers ces catégories l'ensemble des communautés.

Plaidoyer

Comme pour le retour d'informations, le plaidoyer est non organisé, non formulé. Mais les différents espaces et canaux traditionnels sont ouverts et le rendent possibles.

Les communautés et les différentes parties prenantes en font tout au long du cycle de projet mais ne l'identifient pas comme tel.

Une particularité du projet concerne l'espace de discussion, que l'on pourrait qualifier « de plaidoyer direct », ouvert par le SAP qui, dans sa phase de planification, répartit les actions entre les différentes parties prenantes, en présence de la communauté qui peut exprimer ses demandes et besoins.

	PRI-Participation et retour info	IA-Information forme d'assistance	CCC-Communication et changement de comportement	P-Plaidoyer
Identification	Focus groupe, EVC, visites	Cartographie des risques	Marche transversale, enquête CAP	Réunion communautaire partagée avec les autorités
Planification	Rencontre avec les leaders	Réunion collégiale de planification, plan de contingence	EVC, réunion d'équipe de projet et avec technicien de santé	Réunion avec autorités
Mise en œuvre	Travaux, sensibilisation	SAP, diffusion communautaire par radio, causerie	Sensibilisation santé, gestion ordure, Comité hygiène	Réunion mouvement mensuelle, CRD/CDD
Suivi	Comité Mixte de Suivi, Mission SAP	Visite, remplissage de fiche de suivi	Enquête, visites à domicile	Rdv et suivi par téléphone
Evaluation	Entretien, Collecte d'informations, restitution à la communauté	PDM : post distribution monitoring, réunion communautaire	Rapport d'évaluation avec indicateurs	Rapport, Focus groupe

3.1.4. Implication des volontaires

Les volontaires sont impliqués à des degrés variables dans les différentes phases de l'élaboration des projets de l'identification des besoins jusqu'à l'évaluation.

Dans les SAP ils sont associés à la planification. Hors SAP cette étape est faite par le staff qui demande un avis ou une validation le plus souvent aux leaders communautaires.

Le travail des volontaires concerne la collecte de données, le relais d'information, l'accompagnement des superviseurs sur le terrain ou l'observation lors de l'identification des besoins, le suivi et l'évaluation. Ils interviennent aussi dans la mise en œuvre, entre autres par la sensibilisation, les réunions communautaires ou l'organisation d'activités comme des campagnes de nettoyage.

Dans les villages visités de la zone d'étude peu de volontaires ont été trouvés (dans 2 villages seulement 1 ou 2 volontaires ont été recensés par les présidentes de la section locale). D'après leurs témoignages, il est difficile de mobiliser des gens.

Les volontaires de la région, et plus largement au niveau national, n'ont pas bénéficié de formation sur l'ECR. Mais un déficit de formation en général a été constaté, car tous les volontaires participant aux sensibilisations n'ont pas reçu de formation adéquate et n'ont pas bénéficié d'un temps d'animation suffisant de la part de l'équipe de projet.

3.1.5. Prise en compte de la dimension Genre et diversité

La dimension Genre et diversité est intégrée dans les textes de référence - plans stratégiques, programmes et projets - de la CRS. Une volonté politique est affirmée dans les discours et la nouvelle présidente porte ce sujet haut et fort.

Les interviews réalisés avec les différents acteurs, volontaires, personnel CR et bénéficiaires, montrent également que la SN traduit cette volonté politique dans ses actions.

Plusieurs formations ont eu lieu, la CR Espagnole a formé une trentaine de personnes, chefs de projet et volontaires. Il n'y a pas eu de formation sur la zone étudiée.

Quant à la présence féminine dans les rangs de la SN, sur 10 chefs de projet on trouve 5 femmes et globalement un tiers du staff au siège est féminin.

Sur le terrain, les deux superviseurs du programme 2017-21 sont des femmes mais le management est masculin. La majorité des volontaires dans la zone visitée est féminine ainsi que les bénéficiaires.

Concernant les populations les plus vulnérables, il n'y a pas de projet dédié spécifiquement à leur intention (par exemple uniquement pour les handicapés, ou pour les albinos...).

Les comités de ciblage sélectionnent les plus vulnérables en priorité et l'aspect diversité apparaît dans le choix de personnes en situation sociale défavorable ou souffrant d'un handicap. Les critères de ciblage favorisent également les femmes enceintes, allaitantes et les enfants de moins de 5 ans.

3.2. Application de l'approche ECR auprès des bénéficiaires et des communautés

3.2.1 Implication des communautés dans toutes les étapes du projet

D'après les témoignages recueillis les communautés ont participé à l'identification et la priorisation des besoins, ainsi qu'à la planification. La planification, dans les cas rencontrés jusqu'à maintenant, était souvent réservée à l'équipe de la CR concernée et seulement les leaders communautaires avaient pu donner leur voix sur les choix effectués par le staff. Le dispositif SAP a permis d'associer les communautés à cette étape aussi.

Dans la phase de mise en œuvre, les communautés visitées n'ont pas été visées par de grands travaux de construction communautaires (latrines, ouvrages d'assainissement ou d'eau potable...), par conséquent on ne voit pas toute la population exécuter des travaux de grande ampleur. Les constructions font l'objet d'appel d'offre dans le cadre des marchés publics, car elles sont réalisées au bénéfice des écoles ou des centres de santé. Certaines personnes, comme des parents d'élèves ou des maçons locaux ont contribué par la confection de briques ou par un suivi de chantier, mais cela n'a pas mobilisé l'ensemble de la communauté.

Concernant d'autres activités du projet, les communautés, surtout des femmes, ont pris part à la réalisation de travaux de nettoyages collectifs et aux sensibilisations.

Plusieurs groupes ont participé au chantier de reboisement qui a consisté à planter des arbres contre la pollution venant de la mine de phosphate qui se trouve sur la zone du projet. Pour le suivi, leur rôle se limite essentiellement à la fourniture d'informations ou à l'observation au travers des volontaires.

3.2.2. Echanges d'informations

Pour le retour d'informations, les constats issus des témoignages montrent qu'il est possible de faire des réclamations et qu'il existe divers canaux pour le faire, mais il manque un mécanisme officiel organisé. Si une plainte est exprimée auprès la CR dans la zone d'étude l'équipe de projet la traite. La vérification est faite aussi de façon systématique. A noter qu'il n'existe pas de dispositif de protection garantissant l'anonymat de l'émetteur de la plainte, notamment si elle met en cause le personnel de la CRS.

Au niveau local, il existe différents canaux pour remonter des plaintes : le chef de village, le comité CR, le SAP, le maire et les administrations, les réunions communautaires et les émissions de radio interactives.

Au niveau national, il n'existe pas de voie organisée pour le feedback hors projet. A noter que la CRS a déjà une expérience dans ce domaine avec un projet de sécurité alimentaire mis en œuvre grâce à un financement ECHO en 2015-2016 dont les acquis n'ont pas été perpétués.

Quant au plaidoyer, la démarche fonctionne par différents réseaux mais elle n'est pas structurée, on agit de façon ad hoc.

A l'échelle locale, la circulation des demandes et des besoins se fait de façon naturelle par les mêmes voies que les réclamations. Au niveau national il existe de nombreux canaux de communication et des réunions entre la CRS et ses partenaires - réunions de mouvement mensuelles, réunions régulières avec les autorités dans le cadre des CRD/CDD, rencontres avec les représentants des ministères ... mais la démarche manque de coordination et de formalisation.

3.2.3. Application aux différentes thématiques et pérennité de l'approche

Selon les personnes interviewées l'ECR peut s'intégrer dans toutes les thématiques de la CRS. Les 4 composantes de l'approche peuvent être appliquées à condition de réunir certains préalables. Ces conditions nécessaires pour la mise en œuvre et la pérennité de l'approche concernent en interne la volonté politique du management, la traduction de cette volonté dans les documents stratégiques et opérationnels comme les guides, la disponibilité des ressources, notamment financières, et la formation à tous les niveaux.

En externe il est nécessaire d'avoir une stabilité socio-politique du pays, l'association et l'adhésion des communautés à l'approche et la prise en compte des us et coutume dans chaque contexte local.

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 éléments cités lors des interviews témoignent d'un bon ancrage de la participation dans les discours, dans les mentalités et dans l'opérationnel de la SN.

Si cette perception n'évoque que la participation, et que les trois autres composantes sont absentes des discours, cela peut s'interpréter par un manque de connaissance de l'approche et/ou par l'existence d'autres priorités pour la CRS.

A l'examen du contexte cette vision partielle s'explique dans la mesure où le personnel n'a eu ni de formation, ni de sensibilisation à ce sujet. Une des raisons pour lesquelles il n'y a pas eu de formation, c'est parce que ni en interne ni en externe il n'y a eu de demande d'intégrer l'approche et ses composantes dans les programmes ou projets, et il n'y a pas eu de financement pour le faire, à part le projet financé par ECHO.

Depuis quelques temps, (2019), un changement de positionnement s'est opéré avec l'inscription de l'ECR à l'agenda politique ; les responsables de la CRS s'accordent à dire maintenant qu'il est important d'intégrer l'approche et de former le staff.

Néanmoins, il apparaît que malgré cette perception positive de l'approche dans les discours la CRS ne l'instituera pas forcément dans son fonctionnement et dans ses activités hors projet si elle ne dispose pas de moyens financiers pour l'appliquer.

L'absence dans les discours des responsables de l'ensemble des composantes s'explique également par le fait que les priorités sont ailleurs et que si la nécessité de conscientiser et formaliser l'approche manquait cela n'a pas été forcément lié à un défaut d'intérêt.

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

Plusieurs explications s'offrent au sujet de l'absence de l'institutionnalisation de l'approche.

Le plan stratégique 2012-2016 toujours en vigueur n'a pas été mis à jour depuis sa fin programmée. Il a été prolongé en attendant le nouveau plan, en cours d'élaboration actuellement. Le non-renouvellement de la stratégie n'a pas favorisé l'émergence de nouvelles idées et orientations, tel que l'ECR par exemple, et la stratégie est ainsi restée figée, inchangée.

La CRS met déjà en œuvre naturellement des actions relevant de l'approche, sans les identifier comme telles, mais il semble important pour elle maintenant de le rendre visible, lui donner un cadre et appliquer les 4 composantes. La gouvernance et le management n'ont perçu l'importance du sujet que récemment, car comme il est remarqué ci-dessus la question était mise à l'agenda politique seulement cette année.

Pourquoi l'approche vient-elle sur le devant de la scène maintenant ? Vraisemblablement, ce phénomène n'est pas dû à une impulsion venue de l'intérieur, parce que le concept est relativement nouveau. Même s'il y a eu une expérience en ECR avec le projet déjà mentionné, l'approche n'a pas été diffusée auprès du management de sorte qu'il soit convaincu de la nécessité d'insister sur son importance et prendre des mesures en conséquence.

Son émergence récente s'explique plutôt par l'arrivée d'une nouvelle dynamique venant de l'extérieur (CRB, FICR, le Mouvement, bailleurs) avec le développement et la diffusion de l'approche de plus en plus répandue, où l'ECR a été repéré par la CRS comme un élément non seulement important mais aussi utile facilitant le développement de nouveaux projets et de financements.

Une autre explication concerne le manque de vision à long terme, au moins du point de vue financier, dans la mesure où la SN lutte pour disposer des moyens budgétaires suffisants pour garantir son fonctionnement au quotidien. En effet, vu ses propres capacités budgétaires et opérationnelles très limitées, il semble difficile de mettre l'ECR en application. On pense ici notamment au mécanisme de feedback, qui peut être couteux si on institue un canal officiel, par exemple une ligne téléphonique (« hot line » ou ligne verte créée par le projet ECHO), avec un traitement de la réclamation et une vérification derrière.

Concernant ces composantes, un manque de structuration du feedback, (cf. 4.2.2. *Echanges d'informations*) et du plaidoyer a été noté. Pour ce dernier, l'explication vient de l'absence de besoin et de formation. En effet, la transmission des demandes et remarques de la communauté trouve des voies naturellement, les circuits traditionnels ou institutionnels fonctionnent, les autorités locales, le chef de village, le maire ou les comités CR transmettent les requêtes à l'équipe de projet ou directement aux instances concernées.

La raison d'un manque de retour systématique vers la communauté pour vérifier si la demande a été traitée vient du fait que le concept de plaidoyer est méconnu, les équipes n'ont pas été sensibilisées à ce sujet qui n'est pas intégré dans leur pratique.

Si le plaidoyer directement réalisé par la SN auprès de ses partenaires n'est pas structuré, cela est lié également à une absence de coordination. Des responsables de la CRS font le plaidoyer chacun dans son domaine, à son niveau et il n'y a pas un sentiment de nécessité de s'organiser plus et de partager ses informations.

Il découle de l'ensemble des éléments évoqués ci-dessus que l'ECR n'a pas été institutionnalisé par la CRS et par conséquent ne pouvait pas être opérationnalisé, d'où l'absence de point focal, de budget, de guide ou d'indicateurs dédiés à l'approche.

Au sujet de la gestion le représentant de la Croix-Rouge de Belgique au Sénégal, si elle est largement appréciée et jugée positivement en général, c'est parce qu'elle permet une adaptation du projet aux réalités de terrain. Son influence sur l'ECR est favorable car cette flexibilité qu'elle confère à la gestion de projet est utile voire indispensable vu la spécificité des actions, multithématiques et multiacteurs. La nature et la profondeur de cette influence sont également déterminées par l'implication du le représentant de la Croix-Rouge de Belgique au Sénégal. Sa mission, ses connaissances en matière d'ECR, l'attention qu'il portera à son intégration dans le projet jouent un rôle évident. Si le représentant de la Croix-Rouge de Belgique au Sénégal n'a pas été formé en la matière, s'il n'a pas reçu des instructions spécifiques, si cela n'apparaît pas dans ses missions et dans le cadre logique du projet qu'il doit coacher, sa capacité d'appuyer la SN partenaire et de faciliter l'application de l'ECR est réduite.

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

La spécificité de la CRS par rapport aux autres SN visitées est l'adoption de la démarche de SAP, Système d'Alerte Précoce qui est un dispositif pour la prévention des catastrophes et la préparation aux menaces et aux aléas quels qu'ils soient. Son intérêt se trouve dans le fait qu'elle intègre plusieurs étapes du cycle de projet allant de l'identification des besoins et de la planification jusqu'au suivi (il n'y a pas eu encore d'évaluation).

Le SAP participe non seulement à la plupart des phases du projet mais joue aussi un rôle important dans les différentes composantes de l'ECR. Sa fonction, sa mission essentielle d'ailleurs se trouve dans la composante *Information comme forme d'assistance*. Mais comme constaté sur le terrain, ses membres peuvent élargir ses « compétences » et remonter des requêtes, faciliter le plaidoyer, jouer le relais pour le feedback et s'impliquer dans le changement de comportement.

Au vu de l'intérêt de ce dispositif aux yeux des évaluateurs, ils proposent d'orienter l'analyse des constats sur l'intégration de l'approche dans le cycle de projet en rapport avec le SAP.

Tous les SAP ont participé avec les communautés à l'identification des besoins, à la planification des actions et ils peuvent également prendre part au suivi et à l'évaluation. Du point de vue de la participation, si le SAP joue un rôle dans chaque étape du projet, l'intérêt, semble-t-il, réside dans la vision globale et la maîtrise possible du projet. Cela facilite pour les membres du SAP la compréhension de son déroulement, l'articulation entre les différentes phases du cycle et la gestion des blocages pouvant apparaître.

De plus, la CRS considère le SAP comme le point d'entrée en contact avec la communauté, ce qui lui permet d'avoir un relais, une courroie de transmission à travers des leaders vers la communauté. Il existe néanmoins un risque d'éloignement de la SN de la base communautaire et d'une perception de leur réalité à travers le prisme du SAP, si les membres du SAP et l'équipe de projet ne reviennent pas concerter et informer directement la population. Cela est important pour le feedback, pour recueillir les éventuelles réclamations et de les transmettre aux personnes concernées.

Le SAP avec la mission d'alerte devrait prendre un rôle essentiel dans l'Information comme forme d'assistance et s'il ne le fait pas dans la zone de l'étude cela s'explique par plusieurs facteurs. Le premier et le plus important c'est qu'il n'y a pas tellement de risque – à part la pollution de l'air par le

phosphate - de catastrophe naturelle ou humaines où un alerte serait à donner... Ces risques sont limités dans les localités visitées et même s'il y a eu quelques inondations l'année passée, elles n'ont pas pris une ampleur catastrophique impactant une grande zone avec un nombre élevé de sinistrés gravement touchés. Une tendance d'aggravation de l'intensité et de l'occurrence des phénomènes climatiques ne paraît pas non plus menacer les communautés, d'après les informations recueillies. Une réserve est à émettre ici concernant le nombre limité de village où les évaluateurs se sont rendus.

Partant de cette analyse, la question sur la légitimité de l'existence du SAP aurait pu se poser dans la mesure où il ne semble pas y avoir de nombreuses alertes précoces à donner. Mais dès le départ le SAP a été prévu pour aborder des risques multi dimensionnels et pluri-thématiques. L'expérience découverte dans le village de Cherif Lo où le SAP s'est adapté aux besoins de la population et s'est quasiment transformé en une agence locale de développement qui traite plus largement des problématiques socio-économiques et environnementales de la population locale, montre qu'un tel dispositif trouve une légitimité.

Quant au rôle du SAP dans la composante en rapport avec le changement de comportement, on le repère dans la participation effective ou possible de ses membres dans toutes les phases du projet, de l'identification des besoins jusqu'à l'évaluation. L'explication réside dans le fait que dans la plupart des SAP rencontrés, il y avait une personne au moins travaillant dans le domaine de la santé, là où les actions visant un changement de comportement s'opèrent.

L'implication du SAP dans le plaidoyer se justifie aussi, le rôle de la courroie de transmission étant constaté dans le SAP en activité, même si cela concerne un seul village.

Quelques réserves sont à émettre au sujet des SAP. Sur les 10 prévus, 9 ont été créés; les évaluateurs en ont rencontré 5. Parmi eux, un seul reste encore en état de fonctionnement réel, se réunit régulièrement et mène des actions. Plusieurs facteurs expliquent ce fait, comme la faiblesse du suivi par l'équipe de projet, le manque d'information des membres sur leurs missions, l'insuffisance de l'animation et de formation pour les maintenir en fonctionnement et les renforcer...

A noter qu'après l'arrêt⁵ des SAP dans 4 localités, les projets continuent à fonctionner directement entre équipe de projet, partenaires et bénéficiaires. Les différentes composantes de l'ECR se font par des voies traditionnelles sans l'intermittence des SAP.

4.1.4. Implication des volontaires

Si les volontaires participent à toutes les étapes du projet, à des degrés différents, c'est parce que avec 22 salariés au siège et un salarié, en principe, dans les comités régionaux et départementaux, elle n'a pas les moyens propres de réaliser ses missions uniquement avec son staff.

Leur implication diffère d'une étape à l'autre, ce qui s'explique par la nature, la technicité des actions. Dans le cadre du travail effectué par les SAP, l'identification des besoins, la priorisation et la planification ont été faits en collaboration avec la communauté et avec l'aide des volontaires.

Hors SAP, il arrive que les volontaires ne soient pas associés à la planification, finalisée par le staff. La raison évoquée est la technicité de cette étape. La CR consulte dans ce cas les leaders, parmi lesquels il peut y avoir des volontaires, pour avoir un avis, une validation d'un plan déjà pré-élaboré.

Sinon, les volontaires participent aussi aux étapes de réalisation, de suivi et d'évaluation, quand ils sont présents. Ce qui a interpellé les évaluateurs c'est leur nombre réduit (qui n'a pas pu être déterminé avec exactitude) dans la zone visitée. Cela peut avoir plusieurs raisons, dont le fait que les

⁵ L'arrêt des 4 SAP n'est pas « officiel ». Ils se sont réunis à la création et après il n'y a plus eu de rencontre.

comités CR soient parfois récents, créés grâce à l'aide du projet, et n'ont pas eu suffisamment de temps de maturation et surtout d'animation par l'équipe pour développer plus le volontariat. Le manque d'information ou de motivation de la population par la CR semble être une autre raison.

Un déficit en termes de formation est apparu également. Les volontaires qui interviennent dans les différentes étapes du projet ne sont pas toujours originaires des villages enquêtés, car tous les volontaires ne sont pas formés, certains n'ont reçu aucune formation. Il est donc nécessaire de faire venir des volontaires d'ailleurs si l'activité à réaliser le demande.

Il existe, en plus, une confusion entre volontaire et secouriste, certains pensent qu'il faut être secouriste pour devenir volontaire. Or pour la formation au secourisme, il est nécessaire de déboursier 40.000 CFA, ce qui est une somme considérable dans le pays. Cette fausse croyance limite aussi l'engagement potentiel, ce qui n'est pas un phénomène spécifique à la zone étudiée.

Si le nombre de volontaires n'est pas très élevé, c'est probablement aussi parce que l'état est plus opérationnel et délivre ses services aux populations. Par conséquent, la CRS n'a pas besoin de supplanter l'administration, et ainsi les volontaires n'ont pas un rôle aussi important et parfois vital à jouer que dans d'autres pays où l'administration est moins présente.

4.1.5. Prise en compte de la dimension Genre et diversité

Si la dimension genre et diversité est un axe transversal affirmé, présent dans les documents stratégiques et dans les discours, c'est parce qu'il y a eu une volonté politique certaine, affichée par la CRS.

Le gouvernement, à l'origine de cette orientation, appuie le développement du genre depuis les années deux mille et a influencé en cela la CRS qui est liée par une relation forte à l'administration.

Une formation en la matière proposée par la CR espagnole a permis d'approfondir et rendre opérationnelle la théorie et de faciliter ainsi la prise en compte du genre dans les projets et programmes de la SN. L'arrivée d'une nouvelle présidente renforce encore plus le développement de cette dimension, car elle semble très engagée dans ce domaine.

Les comités CR au niveau local sont en principe composés à parité mais rencontrent des difficultés de trouver des femmes pour la gouvernance. La raison socio-culturelle se cache dans le fait que les femmes cherchent à se mettre en retrait au profit des hommes... dû au poids de la culture, des traditions et de la hiérarchie habituelle dans la société, qui confèrent une place dominante aux hommes.

Dans les localités visitées et en général en milieu rural une majorité de femmes se trouve parmi les volontaires. Ce n'est pas dû à une volonté consciente de la part de la CRS car la mobilisation, la sensibilisation pour recruter des volontaires ne vise pas spécifiquement ou prioritairement les femmes. Il est plus vraisemblable que dans les villages les femmes ont plus de temps et sont plus enclines à faire du bénévolat que les hommes dont le rôle social traditionnel est d'aller chercher quotidiennement l'argent pour pouvoir subvenir aux besoins de leur famille. De plus la nature, la thématique des activités menées par la CRS, la santé, l'éducation sont traditionnellement plus appréciées et pratiquées par les femmes que les hommes.

Cela n'enlève rien du mérite de la CRS d'avoir intégré le genre dans ses actions, au contraire, mais il est nécessaire de souligner la part de l'intentionnalité de la démarche genre et celle de la réalité socio-culturelle dans cette dynamique de mobilisation des femmes.

Quant aux bénéficiaires, elles sont aussi majoritairement des femmes, dont celles enceintes, allaitantes, seules, avec ou sans enfants considérées comme les plus vulnérables

La CRS d'ailleurs s'aligne en ce sens à la politique nationale par laquelle gouvernement initie une démarche d'appui auprès de ces catégories de population, en incluant également les enfants de moins de cinq ans. L'administration compte sur la SN et lui confère une place importante dans sa lutte contre les inégalités et en faveur des plus vulnérables (par les campagnes de nutrition, de vaccinations, de planification familiale...).

Concernant l'aspect diversité, la sélection des bénéficiaires de projets se fait sur la base de critères souvent préétablis et issus de consultations à différents niveaux (bailleur/équipe/administration...). Il semble néanmoins aux évaluateurs que le comité de ciblage mixte, composé des membres de la communauté, de la CRS et des autorités locales, ait la possibilité de prendre en considération de toute façon les catégories sociales les plus défavorisées. A noter qu'il n'y pas d'action expressément prévue pour les différentes catégories de personne relevant de la diversité (handicapés, albinos, enfants des rues, migrants...).

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

4.2.1 Implication des communautés à toutes les étapes du projet

La participation des communautés dans les différentes phases de projet présente plusieurs spécificités dans la démarche de la CRS.

La première concerne le dispositif SAP qui, non observé dans d'autres pays, a permis d'impliquer non seulement les leaders mais aussi les autres membres de la communauté dans l'étape de planification du projet. Par sa méthode, qui lie identification et priorisation des besoins avec planification dans une même dynamique, le SAP contribue à une implication des communautés et des bénéficiaires de façon plus large – plus de personnes sont incluses – et plus profonde car il est possible de s'impliquer dans plus d'étapes de cycle de projet.

La deuxième spécificité est liée à l'absence de grandes mobilisations communautaires, par exemple pour les travaux de construction. Ceci vient de la nature du projet, des activités visitées et de la philosophie d'intervention qui visent à appuyer les initiatives locales lancées par des acteurs institutionnels – écoles, centres de santé – ou locaux. La CRS, sous la tutelle du ministère de la santé, intervient en effet dans un esprit de soutien à l'administration en étroite collaboration.

La troisième particularité concerne l'organisation d'un camp de volontaires qui a associé durant plusieurs jours des associations sportives et culturelles, des groupements de femmes et des leaders communautaires aux côtés de 150 volontaires dans une action de reboisement contre la pollution industrielle. Ce camp, considéré comme une innovation sociale par ses auteurs, a permis la mobilisation de plusieurs catégories de populations locales dans cette expérience inédite et témoigne d'une dynamique de participation nouvelle dans la mise en œuvre du projet.

Le degré d'implication dans l'étape de suivi est moindre, il ne concerne souvent que quelques personnes, des enseignants, des agents de santé communautaires ou des représentants de comité CR qui sont les leaders et sont concernés au plus près par les activités.

4.2.2. Echanges d'informations

Comme constaté, l'information circule, le feedback et le plaidoyer sont possibles et s'opèrent naturellement, de façon non formalisée.

Plusieurs hypothèses peuvent être évoquées pour cette observation.

Pour les réactions à la suite d'une action, les populations en milieu rural et dans les petites bourgades n'ont pas l'habitude de faire des réclamations. On considère que si on a bénéficié d'un don ou d'un service, on ne les critique point. En revanche, la situation est sensiblement différente dans les grandes villes où une attitude plus critique s'est développée dans les mœurs.

Ainsi, dans les 20 villages de la zone, d'après les informations collectées, il n'y a pas eu un nombre de plaintes élevé et dans les cas identifiés, elles étaient résolues localement, soit directement entre les bénéficiaires et l'acteur concerné (par exemple entre l'école et l'entrepreneur chargé de la construction des latrines) soit grâce au relais de l'équipe CR.

De plus, il n'y a pas eu d'intervention de masse touchant la totalité des habitants ou de nombreux bénéficiaires car le projet s'est focalisé plutôt sur les écoles, les centres de santé et les actions de sensibilisation... La nature de ces actions et leur ampleur limitée ont suscité aussi peu de réclamations.

Quant au plaidoyer, au niveau local la communauté transmet naturellement ses demandes, ses besoins par voie traditionnelle au chef de village, à l'administration ou à la CR qui joue un relais vers les parties prenantes concernées.

La CRS en plus fonctionne en très étroite collaboration avec l'administration qui est opérationnelle dans ce pays. L'intégration des services de l'état (santé, éducation) dans les actions du projet à un niveau relativement significatif permet la création des espaces de feedback et aussi de plaidoyer possibles vue la proximité et l'immédiateté des relations. Lors des interventions et supervisions conjointes le contact avec les bénéficiaires et les volontaires rend possible la remontée et la transmission des demandes, des propositions ou des réclamations.

Une tradition de transmission orale où l'écrit n'est pas toujours naturel apparaît aussi comme un élément à prendre en considération.

Ainsi, il n'y pas eu besoin de traiter beaucoup de demandes ou plaintes au niveau du projet.

A l'échelle nationale, l'absence de formalisation du feedback et du plaidoyer s'explique par le fait que cela n'a pas été une priorité jusqu'à là, le concept n'a pas été institutionnalisé, et par conséquent le personnel n'a pas été formé et outillé pour le faire. Son financement hors projet sur fonds propres semble difficilement faisable dans la situation actuelle de la SN.

4.2.3. Application aux différentes thématiques et pérennité de l'approche

La raison de la belle unanimité sur la possibilité d'appliquer l'ECR dans les différentes thématiques réside dans le fait que la CRS a déjà expérimenté, de façon implicite, la plupart des composantes de l'approche dans ses projets.

Néanmoins, comme constaté au fil de ce rapport, l'ECR ne s'applique pas dans sa totalité, pas dans tous les projets et pas dans le fonctionnement hors projet sur tous les aspects. Nous avons vu pour le feedback et le plaidoyer qu'ils ne sont pas formalisés et organisés, donc très probablement on ne les retrouve pas dans toutes les thématiques, si les bailleurs de projet ne l'exigent pas.

En outre, dans les activités hors projets, la démarche peut être plus descendante (sans passer par la planification participative par exemple), car la CRS n'a pas de moyens propres suffisants pour animer toutes les composantes.

Les conditions de pérennisation de l'approche citées témoignent d'un bon ancrage des personnes interrogées dans les contextes de terrain quand on évoque l'importance des réalités locales, comme les traditions, les us et coutumes, les conditions locales dures qui peuvent être un obstacle, ou l'appui sur les structures existantes.

5. Conclusions et enseignements

5.1 Intégration de l'approche ECR par le partenaire

La CRS a pris une orientation nouvelle en affichant sa volonté d'intégrer explicitement l'ECR dans son plan stratégique à venir. La stratégie encore en cours ne le mentionne pas et l'approche ne figure pas dans les programmes et activités de façon formalisée mais elle y est présente implicitement.

Il reste par conséquent du chemin à parcourir, d'une part, par une inscription claire de l'ECR dans la stratégie 2019-2022, et d'autre part, par la traduction de celle-ci en programmes opérationnels.

La situation actuelle se détaille ainsi :

- 5.1.1. La perception de l'approche est partielle au sein du personnel de la CRS, qui considère que la participation se situe au cœur de leur action mais n'évoque pas les 3 autres composantes de l'ECR. La vision sur l'approche est positive, une volonté politique est affirmée, et aussi bien la direction que le staff expriment un besoin fort en formation (cf. 3.1.1. et 4.1.1.).
- 5.1.2. L'intégration de l'ECR dans le référentiel et les programmes de la SN n'est pas encore fait. La stratégie en préparation pour 2019-2022 l'intégrera, mais ce n'est pas le cas actuellement. Plusieurs raisons expliquent cela, le manque d'impulsion externe et interne, la non-inscription du sujet sur l'agenda politique, les priorités se trouvant ailleurs... L'absence

d'opérationnalisation (formation du personnel, budget, indicateurs, guide) découle de ces explications.

Dans les projets, on retrouve les différentes composantes appliquées naturellement, de façon implicite et inégales, le feedback et le plaidoyer restant à développer (cf. 3.1.2. et 4.1.2.)

5.1.3. L'application de l'ECR à chaque phase du cycle de projet est illustrée dans un tableau récapitulatif (cf. p 8). La participation comme mode opératoire fonctionne et est bien intégrée, tandis que le feedback avec le plaidoyer s'appliquent de façon implicite, leur formalisation reste en question. Le changement de comportement figure dans toutes les phases. L'information comme forme d'assistance s'appuie sur le dispositif SAP.

Elément structurant dans la démarche de projet au Sénégal, à travers le SAP les différentes composantes peuvent être appliquées dans toutes les étapes à condition que le dispositif reste actif et fonctionnel (3.1.3. et 4.1.3.).

5.1.4. L'implication des volontaires dans les différentes étapes du projet est effective mais rencontre des problèmes de différents ordres. Ils n'ont pas eu de formation en ECR, et certains n'en ont eu aucune. Leur nombre est limité dans les villages visités car il manque une animation, une motivation plus appuyée auprès des communautés de la part de l'équipe de projet. Il existe aussi un amalgame entre secouriste et volontaire qui peut freiner leur engagement, ajouté à la présence des services de l'état engendrant un moindre besoin de recours aux volontaires que dans d'autres pays visités (cf. 3.1.4. et 4.1.4.).

5.1.5. La prise en compte de la dimension Genre et diversité est intégrée dans la stratégie de la CRS et dans la mise en œuvre de l'approche ECR. Une volonté d'intégration des femmes dans son personnel et dans ses comités locaux est affichée par la CRS même si la parité n'est pas encore acquise, notamment dans les postes de responsabilité. En revanche, on constate une surreprésentation des femmes parmi les volontaires et les bénéficiaires dans les villages visités. Pour les femmes volontaires, ceci s'explique plus par une réalité socio-culturelle que par une volonté délibérée. Quant aux bénéficiaires, le choix des femmes découle des critères de sélections si elles se trouvent dans une situation sociale fragilisée. Ces critères prennent en considération également l'aspect diversité et permettent d'agir en faveur des plus vulnérables (cf. 3.1.5. et 4.1.5.).

5.2. Application de l'approche ECR auprès des bénéficiaires et des communautés

Les éléments suivants illustrent le degré d'application de l'ECR dont bénéficie les communautés.

5.2.1. L'implication des communautés à toutes les étapes du projet se réalise à des degrés différents.

Dans les phases concernant l'identification des besoins, la planification et la mise en œuvre, le niveau de leur participation est élevé, car elles co-élaborent les activités et produisent les résultats avec l'équipe du projet. Dans le suivi, le degré d'application est moindre, et se résume à la fourniture d'informations. A noter le rôle du SAP, et l'innovation du camp de volontaires intéressant à développer (cf. 3.2.1. et 4.2.1.).

5.2.2. L'échange d'informations dans le domaine de la redevabilité se réalise de façon naturelle, les communautés peuvent exprimer leurs préoccupations et réclamations qui sont traitées par l'équipe de projet. En revanche, il n'existe pas de système organisé de suivi de traitement des plaintes officialisé et structuré, ni au niveau du projet ni à l'échelon national. De nombreux canaux permettent l'échange en termes de feedback ou de plaidoyer, mais sans formalisation et coordination. On se pose la question sur la nécessité de le faire (cf. 3.2.2. et 4.2.2.).

5.2.3. L'application de l'approche aux différentes thématiques ne rencontre pas d'obstacle dans l'esprit des interviewés. Le fait que les différentes composantes soient déjà en œuvre a facilité cet avis. Quant à la pérennité de l'approche, la condition principalement citée est la volonté politique avec les moyens permettant de la concrétiser, ce qui devra guider la direction pour la suite avec l'intégration de l'ECR dans la stratégie 2019-2022 (cf. 3.2.3. et 4.2.3.).

6. Améliorations souhaitables

Les participants à la réunion de restitution (Cf. Annexe 7.3) ont proposé certaines des recommandations recensées ci-dessous. La méthode de co-construction avec les participants s'est appuyée sur l'hypothèse selon laquelle il y a une meilleure appropriation des recommandations si elles viennent de ceux qui les réaliseront. Ainsi, il y a une plus grande probabilité qu'elles soient faisables et utiles pour la CRS et les communautés.

Les évaluateurs ont présenté aussi des propositions qui figurent parmi les autres.

Recommandations pour la CRS

Certaines de ces recommandations ne sont pas en rapport direct avec le sujet ou le projet, et peuvent concerner plus globalement la SN. Les évaluateurs ont voulu néanmoins les conserver ici avec les autres propositions car elles sont susceptibles d'être utiles pour la direction.

6.1.1. Perception de l'approche ECR (3.1.1. et 4.1.1.)

- Former les administrateurs
- Former le personnel
- Former des points focaux au niveau des comités régionaux et départementaux

6.1.2. Intégration de l'ECR dans le référentiel et les programmes de la SN (3.1.2. et 4.1.2.)

- Intégrer les 4 composantes dans le plan stratégique 2019-22
- Détailler/expliciter la stratégie ECR dans une annexe du plan
- Décliner la stratégie ECR dans un document opérationnel
- Intégrer l'ECR de façon explicite dans les projets (proposer à chaque bailleur et partenaire de l'intégrer dans le cadre logique avec résultats attendus et indicateurs)
- Créer un poste ECR siège et des points focaux dans les sections
- Développer des outils ECR sur la base des mécanismes existants /ne pas rajouter une couche/
- Mettre en place un guide ECR de la SN
- Intégrer dans les budgets annuels (dans le plan de travail annuel) de la CRS des lignes pour l'ECR
- Développer des indicateurs pour toutes les composantes de l'ECR /dans tous les projets de la SN

6.1.3. Application de l'approche ECR à chaque phase du cycle de projet (3.1.3. et 4.1.3.)

- Suivre et accompagner des comités CR et des SAP sur mesure, en fonction des besoins /équipe de projet/
- Accompagner les bureaux SAP pour renforcer leurs capacités
- Former les bureaux SAP sur l'ECR
- Elaborer une lettre de mission au SAP /équipe de projet/
- Inclure le comité local dans l'animation des bureaux SAP

6.1.4. Implication des volontaires (3.1.4. et 4.1.4.)

- Former les volontaires à l'ECR
- Sensibiliser des volontaires dans les villages et les former ensuite / équipe de projet et service Communication/
- Motiver les volontaires qui interviennent sur le terrain (morale-ment-psychologiquement, en les dotant de matériels utiles pour leurs interventions) /les rendre visibles avec des dossards, etc./
- Créer des camaraderies dans les villages (écoles) là où elles n'existent pas encore /comité/
- Mettre en place des actions de diffusion MCR dans les 20 communautés
- Recruter des volontaires dans les villages

- Structurer l'organisation des comités locaux CR dans les villages /gouvernance Comité régional et départemental/
- Elaborer une politique de volontariat de la SN /Service Volontariat/

6.2.2. Echanges d'informations (3.2.2. et 4.2.2.)

- Développer un mécanisme et des outils de retour d'informations
- Formaliser, coordonner le plaidoyer
- Proposer des formations sur le retour d'information et le plaidoyer
- Mettre en place un SOP (Procédure standard opérationnel) sur le plaidoyer /voir avec le CICR et la FICR qui ont déjà des documents de procédure/
- Utiliser les canaux existants habituels pour créer le feedback

Recommandations pour la CRB

Pour les 2 dernières années du DGD 2017-2021

- Sensibiliser et former les RP à l'ECR avant leur prise de poste/pendant leur mission (3.1.2.)
- Intégrer l'ECR dans le programme 2017-2021 de façon explicite avec des indicateurs (3.1.2.)
- Proposer l'organisation de formations sur les 4 composantes de l'ECR aux parties prenantes du programme (3.1.2.)
- Intégrer une ligne budgétaire ECR dans le programme 2017-2021 (3.1.2.)
- Intégrer les 4 composantes de l'ECR dans le programme 2017-2021 (3.1.2.)
- Insister plus sur la mise en place de mécanisme de feedback et l'organisation du plaidoyer (3.2.2.)
- Nouer des partenariats avec des PNS/FICR pour participer au financement ou à la mise à disposition de l'expertise pour la formation de la CRS en ECR (3.1.1.)

7. Annexes

7.1. Liste des documents consultés

Une partie des documents consultés a été transmise par la CRB lors de la réunion de cadrage qui s'est tenue à Bruxelles le 01/07/2019.

D'autres ont été communiqués plus tard.

Les statuts de la CRS ont été transmis sur place à la demande de l'évaluateur.

La sélection a été réalisée par la CRB, à l'exception des statuts de la CRS, en fonction de la disponibilité et l'intérêt des documents pour la mission.

1. Programmes DGD 2014-2016 et 2017-2021
2. Fiches partenariat 2019
3. Draft du Plan stratégique CRS 2019-2022
4. Statuts CRS du 27-09-2011
5. Les axes du plan stratégique
6. Strategic Development Plan CroixRouge-EN-2012-2016 FINAL
7. Leçons apprises 2018_Sénégal
8. Scores de performance Sénégal 2018
9. 3 Rapports narratifs semestriels et annuel de la CRS
10. 2 Rapports enquête de base (EVC) 2017 – Darou et Thiès
11. 2 Comptes rendu Comités Mixte de Suivi du programme

7.2. Outils de collecte de données

7.2.1. Grille d'entretien SNH

QUESTIONS				
Quelle est votre définition de l'ECR				
Comment la gestion le représentant de la Croix-Rouge de Belgique au Sénégal influence l'intégration de l'ECR ? Quels composants ?				
<ul style="list-style-type: none"> - Participation et retour d'information (P) - Information comme forme d'assistance (IA) - Communication pour le changement de comportement (CCC) - Plaidoyer (PD) 				
Parmi les 4 composants de ECR lequel est inclus dans la stratégie SN ?				
<ul style="list-style-type: none"> - Participation et retour d'information - Information comme forme d'assistance - Communication pour le changement de comportement - Plaidoyer 				
Est-ce que l'approche ECR fait-elle partie des procédures ? Manuel ? guide ?				
Lequel des 4 activités de ECR figurent dans les projets et programmes ?				
<ul style="list-style-type: none"> - Participation et retour d'information - Information comme forme d'assistance - Communication pour le changement de comportement - Plaidoyer 				
Le personnel et les gestionnaires passent régulièrement du temps dans les communautés pour obtenir des commentaires informels ?				
Y a-t-il des Indicateurs spécifiques au suivi ECR ? si oui pour lequel ?				
<ul style="list-style-type: none"> - Participation et retour d'information - Information comme forme d'assistance - Communication pour le changement de comportement - Plaidoyer 				
Y a-t-il un budget est alloué aux activités du ECR ? Si oui pour lesquelles :				
<ul style="list-style-type: none"> - Participation et retour d'information - Information comme forme d'assistance - Communication pour le changement de comportement - Plaidoyer 				
Laquelle des 4 activités de l'ECR est-elle appliquée à chaque phase du cycle de projet? Comment, par quels moyens ?				
	P	IA	CCC	PD
Identification				
Planification				
Mise en œuvre				
Suivi-évaluation				

	Evaluation					
Comment les volontaires participent-ils à :						
<ul style="list-style-type: none"> • Planification • Mise en œuvre • Suivi-évaluation • Evaluation 						
Les volontaires sont formés à l'approche ECR ?						
<ul style="list-style-type: none"> - Participation et retour d'information - Information comme forme d'assistance - Communication pour le changement de comportement - Plaidoyer 						
La SN est disposée à affecter du personnel entièrement ou partiellement dédié à la réalisation d'activités de l'ECR ? si oui pour quelles activités :						
<ul style="list-style-type: none"> - Participation et retour d'information - Information comme forme d'assistance - Communication pour le changement de comportement - Plaidoyer 						
Le personnel de la SN ont reçu une formation de l'ECR ?						
L'ECR est-il intégré dans les fiches de poste ?						
<ul style="list-style-type: none"> - Participation et retour d'information - Information comme forme d'assistance - Communication pour le changement de comportement - Plaidoyer 						
Comment l'approche Genre est-elle intégrée dans les politiques ?						
Il existe de manuel/procédures qui facilitent la mise en œuvre de l'approche Genre ?						
Quels efforts supplémentaires sont déployés pour atteindre les groupes marginalisés : femmes, enfants, personnes âgées, handicapés, analphabètes ?						
Le staff est formé à l'approche Genre et diversité?						
PARTICIPATION ET RETOUR D'INFORMATION						
SN fournit des informations sur les principes fondamentaux, les services et projets de la CR ? comment ? tout au long du projet ?						
Quel canal de communication formel régulier est utilisé pour partager des informations ? les communautés peuvent choisir ?						
Comment la CR s'assure que les informations fournies sont pertinentes, utiles et bien comprises ?						
Comment les retours des bénéficiaires sont collectés tout au long du projet ?						
<ul style="list-style-type: none"> - Y a-t-il un système de traitement des plaintes /réclamations ? - Les canaux de commentaires annoncés ? - Une formation du personnel au traitement des plaintes ? - Comment les groupes marginalisés utilisent le feedback ? 						
Qui décide des critères de sélection des bénéficiaires ? comment ?						
Quels rôles jouent les communautés dans la/le						
<ul style="list-style-type: none"> - définition des besoins et des priorités - planification des projets ? 						

<ul style="list-style-type: none"> - réalisation des projets - processus de suivi ? - processus d'évaluation ?
PLAIDOYER
La CR transmet les problèmes, demandes des communautés aux autorités et autres partenaires et plaide en faveur d'un changement positif ? si oui comment ?
INFORMATION = FORME D'ASSISTANCE
Est-ce que la CR diffuse une information utile, à grande échelle avant et/ou pendant des catastrophes naturelles ou des conflits ? Si oui par quels canaux de communication ;
<ul style="list-style-type: none"> • Réunion d'information ? Formation ? SMS ? Radios ? • Facebook/réseaux sociaux Haut-parleurs ? Autres ?
Est-ce que l'ECR s'applique à toutes les thématiques ? quelles sont les conditions ?
Quelles sont les bonnes pratiques ECR à valoriser ?
A quelles conditions l'approche ECR peut-elle perdurer à votre avis?

Parmi les propositions ci-dessous, lesquelles sont actuellement utilisées / effectuées par la Société nationale pour améliorer le CEA? S'ils ne sont pas utilisés, est-il possible de les introduire à l'avenir?

IEC : information, éducation et communication

Type	Réunions communautaires	Focus Groups	Evaluations et / ou enquêtes	Communauté Comités	IEC Matériel	Comms écrit (Affiche, Leaflet, Notice)	Réseaux sociaux	Système de préalerte	Information Téléphone Lignes	Plaintes & Retour d'information	TV	Radio	SMS	Mobile Cinéma	Autre
OUI															
NON															
POSSIBLE															

7.2.2. Grille d'entretien bénéficiaires

QUESTIONS
Quels efforts supplémentaires sont déployés pour atteindre les groupes marginalisés : femmes, enfants, personnes âgées, handicapés, analphabètes ?
COMMUNICATION => CHANGEMENT DE COMPORTEMENT /IA
Quelles informations éducatives sur des comportements vous fournit la CR ? (par exemple des conseils de santé, l'hygiène, la préparation aux catastrophes..)
PARTICIPATION ET RETOUR D'INFORMATION
La CR vous fournit des informations sur les principes fondamentaux, les services et projets de la CR ? comment ? tout au long du projet ?
Quel canal de communication formel régulier vous utilisez pour partager des informations ? les communautés peuvent choisir ?
Comment la CR s'assure que les informations fournies sont bien comprises ?
Dépôt de plainte : <ul style="list-style-type: none"> - Comment les retours/réclamations des bénéficiaires sont collectés tout au long du projet ? - Quels canaux de commentaires annoncés ? Enregistrement <ul style="list-style-type: none"> - Y a un mécanisme /système de d'enregistrement des plaintes/réclamations? Traitement : <ul style="list-style-type: none"> - Comment on s'organise pour le traitement des plaintes ? Vérification : <ul style="list-style-type: none"> - Y a une vérification si le problème a été traité ?
Qui décide des critères de sélection des bénéficiaires ? comment ?
Quels rôles jouent les communautés dans la/le <ul style="list-style-type: none"> - définition des besoins et des priorités - planification des projets ? - réalisation des projets - processus de suivi ? - processus d'évaluation ?
Votre communauté participe à la conception du projet ?
PLAIDOYER
La CR transmet vos problèmes, demandes aux autorités et autres partenaires et plaide en faveur d'un changement positif ? si oui comment ?
INFORMATION = FORME D'ASSISTANCE
Est-ce que la CR diffuse une information utile, à grande échelle avant et/ou pendant des catastrophes naturelles ou des conflits ? Si oui par quels canaux de communication ; <ul style="list-style-type: none"> • Réunion d'information ? Formation ? SMS ? Radios ? • Facebook/réseaux sociaux Haut-parleurs ? Autres ?

7.2.3. Fiche de lecture

Fiche de lecture N° : 1
 NOM de l'auteur, «titre», ouvrage, date.

Avis: ce texte traite le ..., pouvant aider à rédiger telle partie

Imputation au plan du rapport	N°IC	Idées clés (synthétisant l'ouvrage) <i>Une idée clé = une phrase (max 50, min 10)</i> <i>Mettre en note de fin de page la bibliographie rattachée aux idées clés</i> <i>Une idée clé n'est pas une citation, mais une reformulation de l'idée=sa valeur ajoutée</i>
	FLn1-01	
	FLn1-02	
	FLn1-03	
	FLn1-04	
	FLn1-05	
	FLn1-06	
	FLn1-07	
	FLn1-08	
	FLn1-09	
	FLn1-10	
	FLn1-11	
	FLn1-12	
	FLn1-13	
	FLn1-14	
	FLn1-15	
	FLn1-16	
	FLn1-17	
	FLn1-18	
	FLn1-19	
	FLn1-21	

7.3. Liste des participants à la réunion de restitution du 04/12/2019



ACTIVITE : Atelier de restitution évaluation ECR- PA 17-21

DATE : 04/12/2019

FICHE DE PRESENCE

	PRENOMS & NOM	FONCTION	EMAIL / TELEPHONE	EMARGEMENT
1.	BOUKE Djiykoninben	Représentante	gaelle.djiykoninben@brs-senegal.org	
2.	Félix de HARIANG	Représentant Pays	78.016.78.94	
3.	Assane NDIAYE	Président régional de Thiès	776452379	
4.	Seydou Samba Diallo	Coordinateur de Programme PA-17-21	diallo.samba@brs-senegal.org 77574964	
5.	Elisiole FAYE	Coordonnateur de programmes RRC	775684080 elisiole.faye@brs-senegal.org	
6.	Faïmama Ndiaye	Présidente du Comité	773688345	
7.	Paty Diallo	Superviseur du programme PA 17-21	773664579 tymadabara@gmail.com	
8.	Seynabou Ndiaye	Superviseur du programme PA-17-21	774523717 seyne@brs-senegal.org	
9.	Abdoulaye Gueye	Point Focal Programme PA 17-21	774474045 payelala@yahoo.fr	



10.	ALTA ARRANZ	DELEGUEE NOUVEAU D'EXISTENCE	784872035	
11.	Guy Mambrouck	Ambassade de Belgique	78116256	
12.	Nfally Sadio	Resp Com CRS	785540257	
13.				
14.				
15.				
16.				
17.				
18.				
19.				
20.				
21.				
22.				
23.				

7.4 Regroupement des questions évaluatives dans les différents chapitres

TITRES DE CHAPITRES	N° de question évaluative
Perception de l'approche ECR :	1.1 et 1.9
Intégration de l'ECR dans le référentiel et les programmes de la SN :	1.2, 1.3 et 1.4
Application de l'approche ECR à chaque phase du cycle de projet :	1.5
Nature de la Croix-Rouge et implication des volontaires :	1.6 et 1.7
Prise en compte de la dimension Genre et diversité :	1.8. 2.5
Implication des communautés à toutes les étapes du projet :	2.1, 2.2 et 2.3
Echanges d'informations :	2.4
Application aux différentes thématiques et pérennité de l'approche :	2.6 et 3

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 ?

Sous questions

- 1.1. Quelle perception de l'approche ont les SNH partenaires, et quelle composante les intéresse le plus ?
- 1.2. La gestion le représentant de la Croix-Rouge de Belgique au Sénégal permet-elle ou pas d'améliorer l'intégration de l'ECR dans les programmes de résilience?
- 1.3. Dans quelle mesure l'approche fait-elle partie du référentiel constitutionnel, stratégique, opérationnel de la SN ? (stratégie, procédures, programme, projet..)
- 1.4. Dans quelle mesure l'approche se retrouve-t-elle dans les budgets, plans, indicateurs, processus et fiches de poste?
- 1.5. Dans quelle mesure l'approche ECR est-elle appliquée à chaque phase du cycle de projet?
- 1.6. Dans quelle mesure les volontaires /les branches locales ont-ils participé à la planification/ élaboration/suivi des projets ?
- 1.7. Dans quelle mesure la nature de la Croix-Rouge (travail via volontaires) facilite/restreint l'application effective de l'approche ECR ?
- 1.8. Dans quelle mesure les politiques, procédures, et compétences du staff partenaire permettent-elles la prise en compte effective de la dimension Genre et diversité dans la mise en œuvre de l'approche ECR ?
- 1.9. Qui sont les personnes du staff siège et branches + gouvernance qui connaissent et comprennent l'approche ? Comment ont-ils acquis ces connaissances ?

Dans quelle mesure l'approche ECR a été correctement appliquée auprès des bénéficiaires et des communautés ?

Sous questions

- 2.1. Dans quelle mesure les différents groupes au sein de la communauté ont-ils déterminé leurs besoins, priorités et préoccupations ? (identification)
- 2.2. Dans quelle mesure/comment cette communauté diverse a-t-elle été s'est-elle impliquée dans la planification du projet ? (planification, aspect diversité)
- 2.3. Dans quelle mesure/comment la communauté s'est-elle impliquée dans la mise en place et l'évaluation du projet? (mise en œuvre, évaluation)
- 2.4. Dans quelle mesure/comment la communauté a-t-elle pu s'exprimer s'est-elle exprimé sur les services/l'accompagnement offert par le partenaire? (aspect redevabilité)

- 2.5. Dans quelle mesure la façon de travailler du partenaire et d'engager la communauté a-t-elle répondu des inégalités/violence sous-jacentes et qui génèrent de la vulnérabilité ? (aspect genre et diversité, interrogation des dynamiques en cours dans la communauté et de sa complexité).
- 2.6. L'ECR doit-il être appliqué quel que soit la thématique et quel que soit le partenaire? D'autres voies sont-elles possibles ?
3. A quelles conditions l'approche ECR peut-elle perdurer ? (pérennité)