

Octobre
2019

Croix Rouge de Belgique
Département International

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

Rapport de mission, Burundi



Peter SZERB
Rémy Nsengiyumva
V2



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 PGM DGD 2014-2016¹.

La théorie de changement de la Croix-Rouge s'appuie sur le ménage modèle et les équipes de volontaires formés comme éléments clés de changement.

Imaginé par la Croix-Rouge du Burundi (CRBu) le principe de Ménage Modèle (MM) a été officiellement adopté en 2014 comme moyen d'action en faveur de la résilience communautaire.

L'approche MM considère que les différentes vulnérabilités des ménages sont à traiter dans leur globalité et de façon transversale. Le principe de base repose sur l'accompagnement des ménages par des volontaires sur 10 critères de développement abordant les thématiques de la santé, la nutrition, l'hygiène et l'assainissement, la planification familiale, l'éducation et la cohabitation harmonieuse.

Ces sujets issus des politiques de développement du gouvernement et les critères y référant sont considérés comme fondamentaux pour la résilience des ménages.

Le principe se base sur la sélection des ménages les plus vulnérables, volontaires pour le changement et pour diffuser les bonnes pratiques dans la communauté, ayant remplis au démarrage quatre ou cinq critères.

Une fois sélectionnés, ils bénéficient de l'accompagnement des équipes de volontaires formées et encadrées par la CRBu. L'idée est de faire progresser les ménages dans leur développement pour remplir in fine le maximum de critères et acquérir le certificat MM.

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

Le rôle des volontaires, issus des communautés locales, est essentiel car non seulement ils conseillent les ménages dans les différents domaines pour devenir « modèle », mais ils animent aussi des actions, peuvent apporter une aide matérielle, et relayent des informations auprès de la CR et des autorités locales.

Pour ce faire, les relations avec les pouvoirs publics et autres acteurs locaux doivent être consolidées.

L'approche MM s'appuie sur le respect de l'autonomie, des capacités et des ressources locales au niveau des communautés.

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. De plus, à la demande de la CRB, il a été décidé d'examiner aussi l'évolution des actions entreprises par la CRBu depuis l'évaluation réalisée en janvier 2019 par le cabinet CDA sur l'ECR.

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
1. Synthèse	4
2. Méthodologie	6
3. Constats	7
4. Analyses et facteurs explicatifs	12
5. Conclusions et enseignements	22
6. Améliorations souhaitables	23
6.1. CRBu	23
6.2. CRB	24
7. Illustration des bonnes pratiques identifiées	25
8. Annexes	26
8.1. Liste des documents consultés	26
8.2. Outils de collecte de données	27
8.3. Liste des participants à la restitution	34
8.4 Regroupement des questions évaluatives dans les différents chapitres	35

1. Synthèse

1.1. Principe méthodologique

Cette évaluation à mi-parcours s'inscrit dans une logique d'apprentissage et d'amélioration continue. Ainsi, l'aspect participatif est mis en avant dans la méthode et appliqué notamment par l'organisation d'une restitution intermédiaire pendant l'évaluation pour débattre ensemble avec le comité de pilotage (COFIL) local des premiers éléments recueillis. Lors de la restitution finale les conclusions de l'évaluation sont discutées avec un groupe élargi invité par le COFIL. Des corrections sont apportées si besoin et les recommandations sont coélaborées avec une méthode *post it* en fonction des constats dressés par les évaluateurs. Cela permet aux participants une meilleure appropriation des actions à mettre en œuvre dont ils seront eux-mêmes responsables.

L'évaluation qui s'est déroulée entre le 2 et le 11 octobre 2019 à Bujumbura et dans 2 provinces, à Muyinga et à Gitega, a permis d'établir un certain nombre de constats grâce à la triangulation des informations issues de lectures de la bibliographie, des entretiens, observations, questionnaires et visites de terrain.

Elle a une particularité par rapport aux autres évaluations dans la mesure où au Burundi une évaluation sur l'ECR a déjà été menée relativement récemment, en janvier 2019. A la demande de la CRB, il était donc question de mesurer s'il y a eu des avancées suite à cette première démarche depuis février 2019.

1.2. Constats

Pour répondre à cette demande du commanditaire deux types de constats sont proposés. Le premier concerne les progrès accomplis suite aux recommandations proposées par l'évaluation réalisée en janvier 2019.

Le deuxième regroupe les résultats en fonction de thématiques différentes, organisés en points forts et points restant à améliorer, en y intégrant ceux constatés sur les progrès accomplis depuis le début de l'année.

L'essentiel des éléments positifs concerne l'institutionnalisation de l'approche ECR, l'implication des volontaires et des communautés dans les actions de la CRBu, l'intégration du genre et de la diversité dans les programmes et projets, la gestion déléguée et la coordination et communication avec les partenaires de la CRBu.

Le recueil d'information a permis de confirmer que les personnes interviewées ont une compréhension satisfaisante de l'approche, laquelle est bien intégrée dans le référentiel institutionnel, ainsi que dans les programmes et projets. Les bénéficiaires et les volontaires sont associés aux différentes étapes de projet dans lesquelles l'ECR est bien appliqué. Ils ont différents canaux disponibles pour exprimer leurs besoins et plaintes, sans avoir un système de retour d'informations officiel, organisé.

En revanche il existe un système pour la coordination et la communication bien organisé entre la CRBu et les PNS dans le cadre d'une Plateforme regroupant l'ensemble des partenaires.

Au sujet de la gestion déléguée, le staff de la CRBu affirme qu'elle contribue au développement de l'ECR dans les programmes de résilience.

Les améliorations à faire concernent la gestion des ressources, la traduction de la stratégie de l'ECR en programmes opérationnels, l'emplacement actuel de la coordination de l'ECR dans l'organigramme, le développement de l'ensemble des 4 composantes ainsi que de la formation à sa mise en œuvre.

Au sujet des ressources humaines, il est apparu que les fiches de poste n'intègrent pas l'ECR, que les communautés attendent une présence plus appuyée sur le terrain du staff de province, qui devrait améliorer son niveau maîtrise en ECR. Le positionnement de l'approche dans l'organigramme a été questionné également.

Rendre plus opérationnel l'approche nécessite de mieux intégrer les indicateurs ECR déjà définis et de renforcer le budget qui a le mérite d'exister.

L'absence de système officiel de feedback et d'une organisation du plaidoyer améliorée contribuent à un déséquilibre dans le développement des 4 composantes de l'approche.

Mais le plus important des éléments à faire progresser implique la diffusion de la formation qui est restée limitée et n'a pas bénéficié suffisamment l'ensemble du staff, les volontaires voire les bénéficiaires.

Ainsi trois principaux enseignements sont à rappeler : la nécessité de montée en puissance de la formation à toutes les échelles, du siège à la colline, la mise en œuvre concrète de l'approche ECR avec des moyens humains, techniques et financiers conformes aux ambitions, et l'amélioration de l'organisation de retour d'informations et du plaidoyer.

1.3. Avis évaluatif

L'analyse de ces constats a permis d'apporter des éléments de réponse aux deux questions évaluatives posées par le commanditaire.

Ainsi, les données recueillies montrent que la **Croix Rouge du Burundi a bien avancé sur l'intégration des composantes de l'approche ECR dans ses stratégies, ainsi que dans ses méthodes pour concevoir et mettre en œuvre ses programmes et activités.**

Quant à la deuxième question évaluative sur **l'approche ECR auprès des bénéficiaires et des communautés, les analyses permettent d'affirmer qu'elle est appliquée correctement.**

1.4. Recommandations

Les participants à la réunion de restitution ont coélaboré des recommandations en se basant sur les constats présentés et débattus en groupe.

La majorité d'entre elles vise la démultiplication des formations à toutes les échelles, du siège à la colline, du staff et aussi des volontaires sur les collines, avec un tableau de bord de suivi.

De nombreuses propositions concernent le renforcement, d'une part, des moyens humains, par l'intégration de l'ECR dans les fiches de poste et par la mise en place de points focaux de la province jusqu'à la colline, et d'autre part, des moyens financiers et techniques par l'augmentation de l'enveloppe budgétaire ECR, et l'amélioration de l'utilisation des indicateurs ECR et la traduction des outils ECR existants en kirundi.

Parmi les recommandations importantes il est à rappeler celles dont l'objectif est de définir des canaux adaptés au retour de l'information et de mettre en place un mécanisme complet et officiel de suivi des réclamations.

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 des analyses d'informations recueillies et les recommandations proposées à mi-parcours permettront à la CRB d'adapter son programme et de suggérer des améliorations possibles à ses partenaires dans les pays d'intervention.

De plus, l'évaluation établit une photographie instantanée de l'état d'avancement du travail que la CRB mène auprès de ses partenaires pour les renforcer en vue d'une application optimale de l'approche ECR dans le cadre du prochain programme.

Pour la CRBu, l'évaluation devra servir, comme indiqué ci-dessus, à améliorer sa politique de formation en ECR, à rendre l'approche plus opérationnelle par le renforcement des moyens humains, techniques et financiers et à instaurer un système de retour d'informations efficace.

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 au Burundi.

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 une hypothèse de réponse (un critère) est proposée, confirmée ou infirmée ensuite avec l'aide des indicateurs prédéfinis et en fonction des informations recueillies.

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 ont permis ensuite de proposer un avis pour les deux questions évaluatives principales.

La collecte de données s'est déroulée du 2 au 9 octobre et a été réalisée par Peter Szerb, essentiellement à la capitale, et par Rémy Nsengiyumva sur le terrain.

Les données primaires ont été collectées à l'aide de diverses méthodes de collecte: entretiens individuels semi-directifs (9 à la capitale et 8 sur le terrain), observations lors des visites de terrain, groupes de discussion et séances de groupe participatives avec différentes catégories dans les villages (26), et questionnaires (2).

Les données secondaires ont été recueillies par la lecture de la bibliographie (9 documents), comprenant descriptifs de projets et autres rapports pertinents fournis par la Croix-Rouge belge et burundaise.

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

- Les principaux responsables de la Croix Rouge burundaise (CRBu)
- Les représentants de la CRB-CF et d'autres PNS
- Le personnel de la CRBu impliqué directement dans la mise en œuvre du plan d'actions

Les visites de terrain se sont déroulées dans 2 provinces, un couvert par le PA 2017-20121, Gitega, et un en dehors de la zone du programme, Muyinga.

Elles ont concerné :

- 10 collines dans 5 villages
- Des volontaires sur chaque colline
- Des bénéficiaires concernés par les activités du plan d'actions dans les 2 provinces
- Des représentants des différents comités des collines
- De personnel SN et du Projet

Une représentation équilibrée des bénéficiaires, du personnel de la Croix-Rouge, des volontaires et des autorités locales a été recherchée dans l'évaluation.

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.

Les participants étaient de différents âge et de sexe. 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 8.2).

Ce travail de collecte de données provenant de différentes sources a permis de contrôler et trianguler les informations et d'établir les constats robustes pour les présenter sous forme de Powerpoint lors d'une réunion de restitution à chaud. Le Comité de pilotage de l'évaluation et plusieurs acteurs clés étaient présents à cette séance. Un compte-rendu de réunion a été rédigé et remis et validé par le Comité de pilotage.

Limites et difficultés rencontrées

Cette évaluation a rencontré certaines limites qui sont à prendre en compte:

- Le coordinateur national ECR était à l'étranger sur toute la durée de la mission et n'a pu être questionné que de façon indirecte, par questionnaire interposé.
- Les autorités locales n'ont pas pu être rencontrées, le contexte local n'étant pas propice.
- La difficulté de compréhension du concept de l'ECR, surtout sur le terrain.
- Il y a eu un changement de personne au poste de RP à Bujumbura et le RP partant n'a pas pu être interrogé.
- Le nouveau RP et certaines personnes interviewées sont arrivés dans leur poste respectif récemment et n'avaient pas une connaissance approfondie de l'avancement du programme du point de vue de l'approche ECR.

3. Constats

Les constats sont basés sur la triangulation des informations issues des 17 entretiens individuels semi-directifs (9 à la capitale et 8 sur le terrain), des observations lors des visites de terrain, des 26 groupes de discussion organisés dans les villages, des 2 questionnaires et de la lecture des 9 documents transmis par les CR.

Comme mentionné dans la Synthèse, deux types de constats sont proposés.

1. Le premier dresse un état des lieux sur les progrès réalisés suite aux recommandations proposées par l'évaluation réalisée en janvier 2019.

Ces recommandations ont été transformées en question pour une meilleure compréhension et présentées sous forme de tableau avec les constats correspondant et une appréciation sur l'avancement accompli (vert-bien avancé/jaune-avancement partiel ou en cours/rouge-pas ou peu d'avancement).

QUESTIONS /RECOMMANDATIONS	CONSTATS	
Est-ce que la stratégie 2018-2021 a été traduite en orientations et cadres pratiques pour l'intégration systématique de l'ECR dans tous les programmes existants et toutes les nouvelles propositions ?	Depuis le début de mise en œuvre de la stratégie 2018-2021 une stratégie ECR a été élaborée, validée en août 2019 mais pas encore publiée et mise en application. Elle a été déclinée en actions clés avec des indicateurs. Il existe un comité de relecture qui vérifie que les nouveaux projets comportent un aspect ECR.	😊
Avez-vous pu travailler avec la FICR pour piloter la formation des volontaires au niveau communautaire ? dans quels districts ?	Il y a eu des contacts pour partager des informations mais il n'y a pas eu de formation des volontaires sur ECR.	😊
Avez-vous recruté du personnel supplémentaire pour l'ECR ? Est-ce que le point focal travaille uniquement sur l'ECR ?	Non, il n'y a pas eu de recrutement supplémentaire. Non, le coordinateur ECR assume d'autres missions également. Actuellement il est aussi Directeur de la communication par intérim.	😞
Est-ce que le point focal a mis plus l'accent sur la sensibilisation de la gouvernance à la valeur et à l'impact de l'ECR ?	Le coordinateur ECR a exposé la stratégie ECR au conseil d'administration de la CRBu mais il n'y a pas eu d'autres actions de sensibilisation.	😊
Les fiches de poste intègrent-elles l'ECR ?	Non	😞
Avez-vous élaboré un plan pour étendre l'ECR aux directions et aux communautés (par exemple, des points focaux au niveau des directions et éventuellement au sein des groupes communautaires) ?	Au niveau des directions, en plus de celle de la Communication qui intègre le Coordinateur national ECR, trois autres disposent des points focaux formés: la Direction des Programmes, la direction OD/DH (Développement Organisationnel et de la Diplomatie Humanitaire) et la direction Service d'Appui.	😊
Avez-vous déterminé un autre emplacement pour l'ECR que le Dép.de communication ?	L'emplacement de l'ECR migrera dans un autre département avec la restructuration l'année prochaine (confidentiel pour le moment).	😊
Est-ce qu'une formation sur l'ECR a été faite pour l'ensemble de l'organisation ? Si non au moins pour le personnel des opérations et du programme qui n'a pas reçu de formation avant ?	Non, mais une formation a été faite pour six formateurs nationaux, quelques chefs de projet et volontaires dans cinq Branches.	😊

<p>Avez-vous pu améliorer le mécanisme de la participation des communautés et de retour d'information? Des essais dans quelques communautés ?</p>	<p>La CRBU a mis en place dans les provinces de Muyinga, Makamba, Muramvya, Rutana et Gitega des comités communautaires de gestion des plaintes, transformant des comités initialement travaillant sur la gestion de conflits.</p> <p>Pour le moment leur fonctionnement reste trop centré sur la gestion de conflits, et pas vraiment sur le retour d'informations.</p> <p>Dans les autres Branches la démarche est en cours de généralisation.</p>	
<p>Avez-vous établi des mécanismes de retour d'information interne pour le personnel et les volontaires ?</p>	<p>La CRBU a mis en place des Boites de suggestion, mais qui ne marchent pas bien d'après quelques interviewés, et un système d'évaluation de la satisfaction du personnel une fois tous les six mois, dont l'existence n'était citée que par deux personnes. Rien n'a été prévu pour les volontaires en particulier, sinon la possibilité d'utiliser la ligne verte ou les réunions comme canaux de retour d'informations.</p>	
<p>Avez-vous pu mettre en place des moyens pour utiliser les données de rétroaction des bénéficiaires pour développer des programmes ?</p>	<p>Des fiches de collecte de feedback existent pour les communautés et pour le personnel, mais elles ne sont pas toujours traitées.</p> <p>Les données issues des retours d'information peuvent être utilisées pour la révision des programmes ou la planification des nouveaux projets/programmes.</p>	
<p>Avez-vous pu sensibiliser la communauté à son droit de donner son avis et à la manière dont le CRBU l'utilisera et y répondra ?</p>	<p>Les communautés sont informées sur la possibilité de donner leur avis (cf. comités de gestion des plaintes), mais pas sur la manière dont le CRBU l'utilisera et y répondra.</p>	
<p>Avez-vous pu établir des politiques garantissant que les communautés participent plus systématiquement à la conception du programme ?</p>	<p>Théoriquement la stratégie CEA définit des actions garantissant aux communautés de pouvoir participer plus systématiquement à la conception des programmes. Néanmoins, la participation se limite à demander l'avis d'un groupe restreint de représentants et leaders communautaires.</p>	
<p>Avez-vous pu renforcer la participation au cœur de l'approche de l'ECR depuis février ?</p>	<p>Quelques actions ont été menées concernant la formation de quelques volontaires et des consultations communautaires sur la mise en place des comités communautaires de gestion des plaintes et des feedbacks).</p>	
<p>Avez-vous pu planifier des ateliers de sensibilisation pour les autorités afin d'obtenir leur soutien pour l'approche ?</p>	<p>Des rencontres ont été organisées avec les autorités publiques au niveau des provinces et à la capitale dans le cadre des « café d'amitié ».</p>	
<p>Avez-vous pu établir des bureaux ou des bureaux mobiles au niveau des collines selon un calendrier régulier ?</p>	<p>Non. Des « enclos » CR existent sur toutes les collines mais pas forcément de bureau. Les volontaires peuvent en construire mais il n'y a pas de plan ou de calendrier régulier.</p>	
<p>Avez-vous créé un groupe de travail pour l'ECR comprenant des membres du personnel d'opérations, de programmes, de SMT (CODIR) et de PNS afin d'aider les points focaux ?</p>	<p>Il y a eu un groupe de travail pour élaborer la stratégie ECR, mais il n'existe pas de groupe de travail pour l'ECR comprenant des membres du personnel d'opérations, de programmes, de SMT (CODIR) et de PNS afin d'aider les points focaux. En revanche si des questions relatives à l'ECR émergent, les points focaux de 3 directions se réunissent avec le coordinateur CEA pour en discuter.</p>	
<p>Avez-vous établi des réunions régulières et des canaux de communication entre le siège et la direction, les directions et les volontaires et la communauté, et le siège et les PNS afin d'améliorer la coordination des activités et des efforts de l'ECR ?</p>	<p>Pas de réunions particulièrement prévues depuis février 2019 pour « améliorer la coordination des activités et des efforts de l'ECR ».</p> <ul style="list-style-type: none"> le siège et la direction : Réunion hebdomadaire vendredi et lundi, « réunion baobab » les directions et les volontaires/communauté : selon le schéma classique de communication avec des réunions à différents niveaux – Colline/Commune/Province le siège et les PNS : réunion de coordination trimestrielle avec les PNS, Plateforme 	
<p>Avez-vous pu augmenter votre présence dans les communautés depuis février ? Est-ce que le personnel de l'administration centrale se rend plus sur le terrain depuis février ?</p>	<p>Les informations recueillies s'avèrent invérifiables et ne permettent pas de répondre de façon univoque à cette question.</p>	

Au vu des résultats des enquêtes, sur les 19 recommandations proposées à la CRBu la mise en œuvre a bien avancée sur 3, pas du tout ou peu sur 5, et partiellement sur 10. Pour une question il n'a pas été possible de trouver de réponse triangulée univoque.

2. Le deuxième groupe de constats intègre ceux dressés par le premier groupe et est organisé en fonction des thématiques différentes, correspondant aux questions évaluatives (cf. Annexe 8.4)

3.1. Intégration de l'approche ECR par le partenaire

3.1.1. Perception de l'approche ECR

3.1.1.1. Parmi les membres du staff, à quelques exceptions près, la majorité des personnes interrogées ont témoigné d'une **bonne compréhension de l'ECR**. C'est-à-dire qu'ils étaient en mesure de donner une définition comprenant plusieurs composantes de l'ECR. A noter que la taille de l'échantillon et la représentativité des personnes interviewées ne permettent pas de généraliser ce constat.

3.2.5.1. Vingt personnes du staff ont été formées et la stratégie ECR a été exposée au conseil d'administration de la CRBu mais il n'y a pas eu d'autres actions de sensibilisation ou de formation pour les autres personnes concernées (mais prévue pour le troisième semestre 2019).

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

3.1.1.2. L'examen des documents stratégiques et statutaires montre que le référentiel constitutionnel intègre l'approche ERC. Plus exactement, il s'agit là des résultats d'analyse de la Stratégie ECR validée en août 2019, du Plan Stratégique 2018-2021, des statuts (2016) de la CRBu et de la partie des entretiens concernant ce sujet.

3.2.2.4. La **stratégie ECR validée en août 2019** n'est pas encore publiée et mise en application dans la stratégie nationale 2018-2021. Elle a été déclinée en actions clés avec des indicateurs. A noter qu'il existe un comité de relecture qui vérifie que les nouveaux projets comportent un aspect ECR. Les programmes existants n'ont pas été traités dans ce sens.

3.1.5.1. La **gestion déléguée** contribue à l'intégration de l'ECR dans les programmes de résilience. Les membres du staff interrogés à ce sujet ont affirmé que l'apport de ce type de gestion est positif sur les actions de la CRBu.

3.2.1.1. L'ECR et ses composantes **ne figurent pas dans les fiches de poste**. L'approche n'est pas intégrée officiellement dans les tâches du staff, même si certaines personnes effectuent déjà une partie des 4 composantes.

3.2.1.2. Une présence plus appuyée du staff de province est souhaitée par les bénéficiaires/volontaires des collines.

3.2.1.3. Le **point focal ECR** au siège n'est pas uniquement dédié à l'ECR. Actuellement c'est le Département de la Communication qui porte l'approche, mais c'est un des sujets parmi d'autres.

3.2.1.4. Le niveau de maîtrise de l'ECR des binômes points focaux et chefs/coordonateurs de projet reste à améliorer.

3.2.1.5. Il n'existe pas de groupe de travail pour l'ECR comprenant des membres du personnel d'opérations, de programmes, de SMT (CODIR) et de PNS pour aider les points focaux qui se réunissent entre eux avec le coordinateur CEA de façon ad hoc.

3.2.3. L'**emplacement de l'ECR** actuel dans le département de la communication ne semble pas être un élément favorisant à long terme l'intégration transversale de l'ECR dans tous les programmes. La question avait été déjà posée par la direction et sera traitée lors de la restructuration à venir prochainement. La mission migrera dans un département dont le nom est encore confidentiel.

3.2.2.1. Il existe une **ligne budgétaire** de 40.000CHF depuis 2013 qui est dédiée aujourd'hui à l'ECR mais qui reste limitée par rapport à l'ambition de sa diffusion plus large et plus en profondeur

- 3.2.2.2. Il manque d'indicateurs opérationnels pour toutes les composantes de l'ECR. Des indicateurs existent, notamment dans la stratégie ECR élaborée en 2019 mais ne sont pas encore déclinés dans l'opérationnel.
- 3.2.2.3. Il n'a pas eu d'extension massive de l'ECR dans toutes les directions. Trois directions disposent de points focaux formés: la Direction des Programmes, la direction OD/DH (Développement Organisationnel et de la Diplomatie Humanitaire) et la direction Service d'Appui.
- 3.2.2.5. Un guide ECR traduit en kirundi a été rédigé, ce qui est très positif. Mais son contenu pourrait être complété et amélioré, après avoir testé sa faisabilité sur le terrain.

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

Dans la phase de l'identification, la participation et le retour d'information (PRI) se fait par des entretiens, focus groupe, réunions collinaires, visites à domicile qui débouchent sur la rédaction de fiches des besoins où on récapitule les besoins de la communauté. L'information comme forme d'assistance (IA) se réalise grâce aux entretiens et fiches d'identification des besoins en cas de catastrophes. La communication pour le changement de comportement (CCC) y figure par les visites de ménages, entretiens, enquêtes sur les problèmes de la communauté qui sont consignés dans le registre des collines. Le plaidoyer (P) est possible lors de consultation à la plateforme des partenaires où les autorités locales sont présentes également.

Lors de l'étape de la planification la PRI est appliquée au travers de réunions avec les représentants des volontaires, les PNS et le staff. La CRBu conçoit le projet et le présente pour validation finale à la communauté. L'IA et la CCC se traduisent dans la planification de la même manière s'il agit d'un projet spécifique en lien avec des catastrophes ou le changement de comportement. Concernant le P, la réunion trimestrielle de coordination mouvement est le lieu de cette phase.

La CRBu demande pour la mise en œuvre une implication importante de la part des Ménages Modèles sous forme de participation aux actions et aux travaux. La mise en place d'un système d'alerte précoce et d'un plan de contingence illustre l'application de l'IA. La CCC se manifeste par les sessions de sensibilisation organisées par les volontaires sur différents sujets comme le Wash, l'hygiène la nutrition, l'habitat... Les différents espaces d'expression, comme les réunions de Plateforme de partenariat, ou rdv ad hoc avec des autorités et ONG qui permettent de remonter des demandes et réclamations rendent possible le P.

Le suivi s'effectue avec la participation de volontaires par les visites de mesure des avancées et la rédaction de fiches des réalisations, ce que permet le PRI par un feedback immédiat possible vers la CRBu. Le cinéma mobile est un bon moyen pour suivre l'évolution de la connaissance des communautés sur la préparation aux catastrophes. Les indicateurs de MM, leur collecte avec Kobo intégrés dans une base de données et une fiche de suivi de progression des ménages permettent de mesurer l'évolution de la CCC. Le P n'est pas systématique à ce stade mais peut se faire par des moyens déjà cités.

L'évaluation intègre la PRI par des ateliers de révision de programme à mi-parcours et en fin. Le « situation report », le rapport sur l'état des ménages secourus facilitent l'évaluation dans le cadre de l'IA. La CCC est évaluée en fin de projet par un rapport final. La réunion trimestrielle de la Plateforme rend possible le P auprès des partenaires lors de cette dernière phase de projet.

Un tableau récapitulatif illustre ci-après les différents moyens/activités utilisés pour intégrer les 4 composantes de l'ECR dans toutes les étapes de la démarche de projet.

	PRI-Participation et retour info	IA-Information forme d'assistance	CCC-Communication et changement de comportement	P-Plaidoyer
Identification	Entretiens, focus groupe, réunions collinaires, visites à domicile, fiches des besoins	Entretiens, fiches d'identification des besoins en cas de catastrophes	Visite des ménages, Entretiens, enquête, registre des collines	Identification des partenaires, consultation de la plateforme
Planification	Réunions avec les représentants des volontaires + PNS + staff	Volontaires + PNS + staff en atelier	Volontaires + PNS + staff en atelier	Réunion trimestrielle de coordination mouvement
Mise en œuvre	Ménage modèle	Système d'alerte précoce 3 équipes conjointes : ECR, équipe gestion de sources, comite réduction des risques	Wash, hygiène nutrition, habitat	Appel des autorités, ONG Plateforme, rdv ad hoc
Suivi	Visite, fiches des réalisations	Comité UC, fiche mitigation	Cinéma mobile Indicateurs de mm, kobo, Base de données, fiche de suivi de progression des ménages	Plateforme
Evaluation	Visite sur site bénéficiaires ateliers, revu de prg, milieu/fin Avis sur le rapport	Situation report, rapport sur l'état des ménages secourus.	Rapport final	Plateforme

3.1.4. Implication des volontaires

- 3.1.2.1. D'après les entretiens avec le staff, les groupes de discussion avec les bénéficiaires et avec les **volontaires** eux-mêmes il apparaît que les volontaires sont complètement impliqués dans l'élaboration des projets. Cette participation concerne toutes les étapes d'un projet, allant de l'identification jusqu'à l'évaluation.
- 3.1.22. La nature de la Croix-Rouge, le travail via volontaires facilite l'application effective de l'approche ECR. La CRBu s'appuie fortement sur les volontaires qui sont le bras armé de la société nationale au niveau local le plus bas. Ce sont eux qui réalisent un grand nombre d'activités, voir même en initient certaines.
- 3.2.5.2. A part quelques volontaires et personnels de provinces, la formation à l'ECR n'a pas été étendue à l'ensemble des personnes concernées.

3.1.5. Prise en compte de la dimension **Genre et diversité**

- 3.1.3.1. La dimension Genre et diversité est intégrée dans la mise en œuvre de l'approche ECR. Un volontarisme fort en matière de genre apparaît à la lecture des textes de référence, notamment la stratégie ECR. Les entretiens avec le staff et des bénéficiaires fournissent également les preuves que cette volonté politique est déclinée dans les actions de la CRBu.
- 3.1.3.2. La prise en compte du Genre et de la diversité dans l'implication des communautés permet de lutter contre les vulnérabilités. En effet, beaucoup de femmes se trouvent parmi les plus vulnérables, à cause, entre autre, du contexte historique du pays (femmes rapatriées, veuves, femmes seules avec enfants...).

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

3.2.1 Implication des communautés à toutes les étapes du projet

- 3.1.4.1. Les **communautés sont impliquées dans toutes les phases des projets**. D'après les témoignages de différents acteurs et des communautés leur participation est possible, voir nécessaire pour la mise en place des différentes phases des actions.
- 3.2.4.3. La participation des communautés à la conception des programmes se limite à demander l'avis d'un groupe restreint de représentants et leaders communautaires.

3.2.2. Echanges d'informations

3.1.4.2. Les communautés sont impliquées dans le système de redevabilité dans la mesure où elles ont la possibilité de remonter leurs doléances, réclamations et demandes. Il n'existe pas encore un mécanisme officiel, mais des efforts réels sont déployés pour améliorer la situation.

La CRBu a mis en place dans les provinces de Muyinga, Makamba, Muramvya, Rutana et Gitega des comités communautaires de gestion des plaintes, transformant des comités initialement travaillant sur la gestion de conflits. Pour le moment, leur fonctionnement reste trop centré sur la gestion de conflits, et pas vraiment sur le retour d'informations. Dans les autres Branches, la démarche est en cours de généralisation.

3.2.6.1. Différentes réunions existent entre le siège et les directions, les volontaires et la communauté, et le siège et les PNS mais pas particulièrement ciblées pour « améliorer la coordination des activités et des efforts de l'ECR ».

3.1.6.1. Des réunions de coordination régulières et de canaux de communication sont établis entre la CRBu et les PNS, déjà partenaires ou partenaires potentiels dans le cadre d'une Plateforme.

3.2.4.1. L'approche actuelle est fortement axée sur la participation des communautés, l'information comme forme d'assistance et le changement de comportement – mais il manque dans la pratique actuelle l'organisation du retour d'informations et le plaidoyer.

3.2.4.2. Il existe des lacunes dans les mécanismes de feedback existants. Des espaces d'expression de plaintes et réclamations existent (hot line, comité communautaires de gestion de plaintes) mais il manque un système organisé, officiel. Des fiches de collecte de feedback existent pour les communautés et pour le personnel, mais elles ne sont pas toujours traitées et il n'y a pas utilisation systématisée des données issues des retours d'information dans la planification des nouveaux projets.

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

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

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.

4.1. Intégration de l'approche ECR par le partenaire

4.1.1. Perception de l'approche ECR

Les constats sur la perception de l'approche montrent que les documents de la CRBu font référence à l'ECR, que les discours des responsables interviewés intègrent la majorité des composantes, mais qu'une bonne partie du personnel ne connaissent pas encore l'approche.

Ces éléments s'expliquent de plusieurs manières.

- La CRBu a bénéficié d'une attention particulière de la part de la Fédération qui l'a appuyé dans le cadre de sa démarche d'expérimentation de l'ECR. Cela a permis d'avancer dans le développement de l'approche et de générer une vision positive dans l'esprit du personnel.
- Un engagement fort des responsables a été perçu lors des entretiens. Les personnes rencontrées ont montré un réel intérêt pour l'approche et pas seulement pour la participation, composante majoritairement citée lors des évaluations dans d'autres pays. A noter l'attention particulière portée par la direction des programmes à ce sujet dont le responsable a une vision et une perception très claire de l'ECR et de la valeur ajoutée que l'approche peut apporter aux projets.
- Le développement de la connaissance et l'approfondissement de la vision de l'ECR sont aidés par plusieurs facteurs, parmi lesquels le travail réalisé par le point focal national et ses collègues formés dans 3 directions. Ils veillent au développement et à l'application de

l'approche, chacun dans son domaine et participent ensemble au comité de relecture pour intégrer l'ECR dans tous les projets.

- Le manuel ECR traduit en langue local contribue également à la diffusion de la connaissance et à l'amélioration de la perception de l'approche.
- La formation a naturellement apporté du savoir dans ce domaine mais elle n'a pas encore été proposée à tout le personnel. La raison pour laquelle seulement une vingtaine de personnes au siège en ont bénéficié n'a pas pu être expliquée. Est-ce un manque de disponibilité du point focal, accaparé par d'autres responsabilités ? Ou un problème de temps ou de financement ? Le nombre de personnes formées dans les provinces n'a pas été clairement établi non plus, faute de chiffre exact vérifiable.

4.1.1. La majorité des composantes de l'approche sont intégrées dans le discours des responsables.

Même le plaidoyer a été cité par certains. Les 4 éléments se retrouvent également dans les textes de référence. La définition d'ECR se retrouve bien dans les discours des responsables la CRBu.

La participation existe dans les activités, notamment celles relatives à l'assistance aux plus vulnérables, la résolution pacifique des conflits, la mise en œuvre des bonnes pratiques pour le changement de comportement et la prévention et les réponses aux catastrophes. Même si la philosophie d'intervention de la CRBu est basée sur la participation des volontaires et des bénéficiaires, elle n'occupe pas la place principale dans les discours de ceux qui ont été interviewés.

La composante Information comme forme d'assistance se retrouve également dans la stratégie et les statuts et elle a bien été citée lors des entretiens comme une activité ECR. La gestion des catastrophes fait partie du Module intégré de formation des volontaires au niveau collinaire qui traitent le sujet lors des formations et actions de prévention et gestion des catastrophes, (grêle, vents violents, incendies, etc.).

La communication pour le changement de comportement est bien appliquée par la CRBu, le personnel en a une compréhension claire. Elle est intégrée dans les discours et les textes de référence, en particulier à travers l'approche Ménages Modèle, dans laquelle la CRBu investit beaucoup d'énergie.

Le plaidoyer est bien intégré dans les activités classiques de la CRBu de gestion de relations de partenariat ainsi que dans la stratégie ECR. Il a été cité parfois dans les discours mais sa signification n'est pas comprise par tous et de la même manière. Souvent confondu avec le retour d'informations, cette composante demande encore des améliorations dans la formalisation mais une volonté politique/technique existe pour le faire.

4.1.9. Toutes les personnes du staff du siège, des branches et de la gouvernance ne connaissent pas encore l'approche. Le conseil d'administration a eu la présentation de la stratégie ECR mais pas de formation. Une vingtaine de personnes ont été formées au siège en 2019, ainsi que certaines personnes des provinces. Mais la grande majorité n'a pas encore bénéficié de formation et le degré de connaissance de ceux qui en ont reçu une reste à améliorer, comme par exemple les binômes au niveau des provinces.

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

Les informations recueillies et présentées ci-dessous révèlent que la CRBu a intégré l'approche dans ses statuts et dans son plan stratégique. Elle a adopté une stratégie ECR avec un plan d'action comprenant des indicateurs mais elle ne l'a pas encore mis en œuvre. Enfin, les programmes et projets incluent au moins une composante de l'approche.

Ces éléments montrent un niveau d'institutionnalisation élevé, vraisemblablement dû à plusieurs facteurs déjà cités au préalable, comme l'appui de la FICR, la vision positive du management de l'ECR, une certaine volonté politique.

On peut aussi supposer que l'expérience accumulée par la CRBu à travers de « l'ancêtre » de l'ECR, le programme Communication avec les Bénéficiaires (BenComs), a dû contribuer à son développement institutionnel, le plus avancé parmi les pays visités.

En matière opérationnalisation il apparaît qu'une ligne budgétaire est dédié à l'ECR, mais pas à la hauteur des ambitions. Les indicateurs spécifiques ECR sont identifiés mais n'ont pas été mis en place pour le moment. Les fiches de poste n'intègrent pas l'ECR, mais il est prévu de le faire après la restructuration. Enfin, un point focal ECR a été désigné, mais il assume aussi d'autres responsabilités importantes.

Ces constats sont liés à l'état d'avancement, ainsi qu'à l'évolution de l'opérationnalisation de l'approche. Ils montrent que, d'une part, la SN s'est bien engagée sur le chemin de l'ECR : un budget dédié existe (le seul identifié dans les 4 pays visités), des indicateurs ECR ainsi que l'intégration de l'approche dans les fiches de poste sont prévus, et un point focal a été nommé. Mais d'autre part, ils montrent également le chemin qui reste à parcourir, traduire les promesses, le prévisionnel dans la réalité, dans le concret, dans les projets.

Les évaluateurs ont eu l'impression que la restructuration annoncée constituera une étape importante non seulement dans la vie de la CRBu mais aussi pour l'ECR avec son intégration dans les fiches de poste, le changement de l'emplacement du poste du point focal et vraisemblablement la publication de la stratégie ECR.

4.1.3. Le référentiel constitutionnel intègre les 4 composantes de l'ECR. Evénement majeur à la CRBu, l'adoption d'une stratégie pour la mise en œuvre de l'ECR en août 2019. On y trouve les 4 composantes décrites, des actions clés à mettre en place, accompagnées d'indicateurs chiffrés.

Sa publication officielle est prévue prochainement, fin de l'année 2019, début 2020.

Quant aux programmes et projets, les 4 activités y sont incluses d'une façon non explicite. D'après le témoignage d'un interviewé, « *Selon la stratégie CEA, tout projet/programme doit intégrer au moins un pilier CEA. Ainsi, il y a des projets/programmes qui intègrent tous les 4 et d'autres intégrant au moins un. Les actions de réponse aux urgences intègrent moins le CEA.* »

La participation est la base de nombreuses activités comme par exemple l'élaboration des cartes de vulnérabilité, les réunions de planification et évaluation hebdomadaires/mensuelles, les travaux de mitigation et de construction de maisons, le remplissage des fiches de collecte des données... Concernant le retour d'informations, les communautés ont la possibilité d'exprimer leurs doléances/plaintes/besoins par différents canaux via des volontaires, des réunions collinaires/communales, ou via les secrétaires communaux... Le retour d'informations fonctionne mais reste non formalisé, non officialisé avec une démarche décrivant clairement la boucle d'enregistrement/traitement/vérification de réponses apportées.

L'information comme forme d'assistance et la communication pour le changement de comportement figurent bien dans les programmes et projets. Pour le premier, la formation sur la prévention des catastrophes et la participation dans l'identification des sinistres des catastrophes constituent de bons exemples. Pour le changement de comportement une bonne partie des 10 critères du Ménage Modèle fait référence, comme par exemple la nutrition, l'hygiène corporelle, l'eau et l'assainissement...

Pour le plaidoyer fondé sur les faits, comme pour le retour d'information, des canaux existent, comme la hot line par exemple, mais le circuit de traitement n'est pas bouclé, il n'est pas formalisé, son intégration reste informelle, non officialisée.

Il existe un document, une sorte de guide en kirundi, appelé « *Kuja inama n'ingingo-CEA_Mugoniki* » qui démontre l'effort consacré par la CRBu pour la mise en place de l'approche. Ce premier document, d'après une rapide traduction reçue, mérite d'être complété et amélioré afin d'être diffusé ensuite largement aux volontaires.

4.1.4. Une ligne, limitée il est vrai, est dédiée à l'approche et les coûts de chacune des 4 composantes sont intégrées dans les budgets globaux.

Des indicateurs ECR existent dans la « Stratégie ECR » pour les 4 composantes, pas encore mis en application. Sinon, il n'y a pas d'indicateurs spécifiques ECR au niveau opérationnel pour le moment, mais beaucoup d'indicateurs sont collectés au niveau local relevant des 4 composantes, mais non identifiés comme indicateurs ECR. Par ex. : nombre de participations, de plaintes soumise, de Cartes de vulnérabilité, de séances de sensibilisation, de partenaires contactés.

Les activités de l'ECR ne figurent pas encore dans les fiches de poste mais d'après les enquêtes il est apparu que « après la phase de la restructuration les tâches CEA doivent apparaître dans toutes les TDRs du personnel. La machine est déjà en marche. »

Il est à noter qu'il existe une personne dédiée à l'ECR, un point focal, assumant d'autres missions aussi. Le Service de Communication est chargé de porter l'approche.

Il existe aussi certaines actions, explicitement ECR, comme par exemple le lancement de la mise en place des comités de suivi et de mise en œuvre de l'ECR (Comité MUGONIKI) au niveau de chaque colline (depuis le mois d'août). Ce comité était connu avant comme Comité de Résolution pacifique des conflits.

4.1.2. La gestion déléguée contribue à l'intégration de l'ECR dans les programmes. A tous les niveaux de l'organisation, de l'encadrement au niveau des techniciens, on considère la gestion déléguée « positive » ou « très positive » et qu'elle contribue à l'amélioration des programmes/projets. Le rôle de délégué n'était pas cité particulièrement, ce qui peut être dû au changement de personne à ce poste survenu juste avant l'évaluation.

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

Le tableau présenté dans les Constats (3.1.3) est élaboré en s'appuyant sur une triangulation des informations issues des entretiens, de la documentation remise aux évaluateurs et des rencontres réalisées dans les communautés.

Il montre que les 4 composantes de l'ECR figurent dans la totalité des étapes du cycle de projet. Cependant, cela ne signifie pas forcément que ces outils et méthodes disponibles sont systématiquement utilisés dans tous les projets et à chacune des étapes.

A noter également que toutes les composantes ne représentent pas la même importance (la participation apparaît bien plus important que le plaidoyer par exemple) et ne s'appliquent pas de la même manière.

La SN met en œuvre des démarches participatives, appuyées par la FICR depuis 2013. Elles se retrouvent naturellement dans les différentes phases du cycle de projet, la CRBu dispose d'une bonne expérience dans ce domaine.

Comme constaté dans d'autres pays, les étapes de la planification et de l'évaluation ne sont pas coélaboratives au Burundi non plus. Cela veut dire, pour la planification, que le niveau de la participation demandé est moindre car c'est la CRBu qui conçoit le projet. Elle le présente pour validation finale à la communauté, mais c'est elle qui rédige, en fonction des contraintes fixées par les bailleurs et de ses compétences définies dans son mandat et liées au contexte.

Pour l'évaluation, le même schéma s'applique. Dans une évaluation participative toutes les parties prenantes sont associées pour analyser des données et produire des conclusions. Or, les ateliers de révision de programme sont participatifs et permettent de fournir de l'information au staff mais c'est à ce dernier qu'il revient in fine de concevoir les rapports d'évaluation.

Le dispositif Ménage Modèle joue également un rôle important dans l'application de la participation ainsi que de la communication pour le changement de comportement. En effet, par sa nature participative et avec ses critères liés au changement de comportement le MM favorise l'application de ces composantes dans les différentes étapes de projet.

Un outil intéressant utilisé pour l'information comme forme d'assistance est le cinéma mobile. En fait il peut être efficace non seulement pour cette composante mais aussi pour les autres et dans

plusieurs phases de projet. Il est participatif, selon le thème présenté il peut viser un changement de comportement ou apporter de la connaissance sur la préparation aux catastrophes, ou encore recueillir des doléances et des besoins. En plus il peut être utile pour l'identification des besoins, la mise en œuvre, et le suivi.

Concernant le retour d'information et le plaidoyer la CRBu, à l'instar de ses sœurs évaluées, rencontre plus de difficulté. Comme illustré dans le tableau (3.1.3) les espaces/outils sont disponibles à toutes les étapes, mais comme ces éléments ne sont pas officialisés et organisés, leur application n'est pas systématique et reste informelle. Le personnel de la SN, insuffisamment voire pas du tout formé ou organisé sur ces aspects, aura vraisemblablement besoin de plus de temps et d'accompagnement pour remédier à ces problèmes.

4.1.4. Implication des volontaires

Avec plus de 600.000 volontaires, la CRBu dispose pour ses projets une force de frappe non négligeable et un réseau qui maille tout son territoire. Leur participation dans les différentes étapes de projet et dans les activités relevant de l'ECR montre un niveau d'implication important.

Cela s'explique par plusieurs facteurs.

- La CRBu ne peut se passer de ce réseau vaste de volontaires pour couvrir l'ensemble du pays
- Elle a besoin de les impliquer dans les différentes phases de projet car elle n'a pas les moyens humains, matériels et financiers suffisants pour réaliser ses programmes et mettre en place ses services
- Les équipes de volontaires collinaires sont formées dans les cinq principaux domaines à savoir les premiers secours et gestion des catastrophes, nutrition, eau, hygiène et assainissement ainsi que la résolution pacifique des conflits. Ils peuvent donc intervenir dans les différents projets liés à ces thèmes
- Une formation a été aussi dispensée pour certains d'entre eux sur l'ECR ce qui facilite leur implication dans les activités liées à l'approche
- Le dispositif Ménage Modèle contribue également à leur implication. Vivant au sein de leurs communautés ce sont les volontaires qui sont les plus aptes à accompagner leurs voisins vers les comportements remplissant les critères des MM
- « Les volontaires sont aussi considérés comme une force vive de la communauté qui travaille main dans la main avec les leaders à la base, au niveau des collines ».

A noter que l'encadrement des volontaires reste un défi pour la CRBu. Le plan stratégique 2018-2021 prévoit d'ailleurs la mise en place des centres d'encadrement et de professionnalisation des volontaires. Une extension de la formation en ECR est également prévue.

4.1.6. Les volontaires interviennent activement dans les projets. « La mise en œuvre est assurée par les volontaires. Ils sont les premiers à être engagés avant les communautés. Ils participent dans toutes les phases, parce qu'ils servent de guides de la communauté ».

Les volontaires réalisent les tâches suivantes avec les bénéficiaires : ils participent à l'identification des besoins, la définition des priorités, la sélection des bénéficiaires du projet, la mise en œuvre, la diffusion des informations sur le mouvement Croix-Rouge et ses activités, la campagne de sensibilisation des communautés locales, le suivi de projet dans leurs domaines respectifs (en comités de gestion), la formation de bénéficiaires, des communautés, les différentes réunions périodiques d'évaluation.

4.1.7. Les missions de la CRBu, le sens de son intervention, son approche globale avec le Ménage Modèle, ainsi que son travail avec les volontaires contribuent à l'application de l'ECR. Les volontaires interviennent dans la mise en œuvre des actions relevant de l'ECR et ses 4 composantes dans toutes les étapes de projet.

Un guide ECR a été rédigé dans la langue locale et quelques volontaires sont formés à l'ECR.

Le nombre de volontaires formés à l'ECR n'a pas pu être clairement défini. Plusieurs informations différentes ont été communiquées à ce sujet. Ce qui est sûr, c'est que des formations sont soit en cours soit planifiées pour le reste de l'année.

L'approche de travail et les réalisations des volontaires sont hautement appréciées à la fois par les bénéficiaires et les autorités à tous les niveaux (bénéficiaires, autorités collinaires et communales).

4.1.5. Prise en compte de la dimension Genre et diversité

A la lumière des données collectées il apparaît que la CRBu présente quelques acquis dans la mise en place de l'approche Genre et diversité mais qu'il reste encore des efforts à déployer pour améliorer cette démarche.

Les acquis, les points forts qui justifient l'engagement de la CRBu concernent l'inscription de cette dimension dans son référentiel institutionnel. La SN l'a intégrée, d'une part dans son plan stratégique 2018-2021, sous l'*Objectif Stratégique N°4*, par la lutte contre les Violences Sexuelles et Basées sur le Genre (VSBG), et d'autre part dans la stratégie ECR sous le chapitre 3.2.1. *La participation communautaire*. Cependant, la manière de traiter ce sujet dans ces documents ne semble pas montrer qu'il est prioritaire du point de vue stratégique. En effet, le plan 2018-2021 prend uniquement en compte la problématique des VSBG, sans aller plus loin dans la thématique du Genre. Le même constat peut être dressé à la lecture de la stratégie ECR où le sujet est traité parmi d'autres dans un chapitre plus global par une phrase sur l'engagement et par une action clé. Ici non plus, le genre ne semble pas faire apparaître une volonté politique, que l'on pourrait qualifier forte.

Mais une volonté existe néanmoins, la preuve est que des formations ont été organisées et qu'il existe un manuel, même s'il ne traite que l'aspect SVBG.

Le chemin restant à faire concerne l'insuffisance du côté opérationnel. Un rapport de mission de la CRB⁴ en 2017 souligne à ce propos que l'initiative FARN, un projet de lutte contre la malnutrition ne prend pas en considération le genre et vise uniquement les femmes pour effectuer un changement de comportement. En effet, il existe un risque de limiter la prise en compte de cette dimension dans les projets si les formations ne sont pas étendues à l'ensemble du staff et complétées par la mise en place d'outils et méthodes (guide, indicateurs genrés...) adéquats.

Les raisons de cette lacune résident probablement dans le manque d'impulsion politique, de connaissance thématique dû au peu de formations réalisées et des priorités attribuées à d'autres sujets ou problèmes.

Du point de vue des Ressources Humaines, la SN suit l'injonction de l'état qui exige 30% de femmes parmi les employés d'un organisme, mais la présence féminine dans le management par exemple se limite à 1 directrice.

En revanche leur présence parmi les bénéficiaires dépasse largement celle des hommes. Cela s'explique par le fait qu'elles sont plus vulnérables, comme les veuves, femmes seules avec enfants, femmes enceintes, allaitantes, maltraitée...

Elles se trouvent également en surnombre parmi les volontaires. Cela peut s'expliquer par la recherche d'une sécurité, peut être avec l'espoir d'y trouver un revenu, le sens de la solidarité aussi, et le fait que les femmes sont plus nombreuses dans la population du Burundi.

Un autre phénomène socio-économique amène à ce constat, les hommes partent souvent du milieu rural vers les villes à la recherche du travail.

⁴ RAPPORT MISSION BURUNDI 17-29 Juillet 2017

Quant aux critères de choix des bénéficiaires, il n'y a pas de catégories officielles de vulnérabilité. Les plus vulnérables sont choisis par la communauté, en accord avec les autorités et la CR. La connaissance intime des situations entre personne habitant le même lieu et la participation du staff de la SN aux côtés des autorités confère une légitimité certaine à ce système de sélection.

4.1.8. La dimension Genre et diversité est intégrée dans la stratégie ECR et dans la mise en œuvre de l'approche par la CRBu. Le gouvernement exige un pourcentage de 30% de femmes dans les institutions, donc il y a une présence féminine visible au siège, même s'il y a seulement une directrice sur cinq. Mais une volonté politique est perceptible, traduite dans le concret par exemple par l'organisation d'une formation de 4 jours sur le Genre qui a eu lieu en même temps que l'évaluation (7-11 octobre) ou par la présence dans les programmes de plus de 60% de bénéficiaires femmes.

Dans la pratique, le staff siège et de terrain intègre par la démarche Bencom depuis des années 3 des 4 composantes de l'ECR dans leurs activités, à l'exception du plaidoyer et du feedback organisé.

4.2.5. L'aspect genre et diversité est pris en compte dans l'implication des communautés. La CRBu déploie des efforts importants pour atteindre les groupes vulnérables.

L'appui aux groupes vulnérables - les femmes, les orphelins, les retournés, les personnes âgées, les handicapés... - est l'un des principaux accès d'intervention des volontaires.

Il existe un projet spécifique contre les Violences Sexuelles et Basées sur le Genre. Les femmes les plus vulnérables - enceintes, veuves, ou souffrant de grande pauvreté - reçoivent une attention particulière et les unités collinaires leur donnent la priorité.

Comme actions en faveur des publics les plus vulnérables citons aussi une formation à Muramvya, en août 2019 sur les violences sexuelles basées sur le Genre, renforcée par l'usage d'un manuel, une sensibilisation des sourds et muets et une intervention au profit des Albinos ou des Orphelins.

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

Après l'examen des informations triangulées issues des entretiens, de la lecture de bibliographie et de visites de terrain, il apparaît que les communautés participent aux différentes étapes de projet. Comme illustré ci-dessous, cette participation varie en fonction du cycle de projet et le niveau d'implication.

Plusieurs faits sont à l'origine de ce constat.

- A l'étape de l'identification des besoins, ce sont les communautés qui peuvent clairement identifier quels sont leurs vulnérabilités, leurs besoins et capacités. Les méthodes utilisées (EVC, évaluation communautaire des besoins, entretien...) sont d'ailleurs très participatives et sont de nature à impliquer l'ensemble des ménages de la communauté
- Lors de planification, réalisé par le staff de la SN et validée par un groupe plus restreint (leader et quelques représentants), il paraît difficile d'impliquer toute la population de par son manque de connaissance des différentes contraintes liées à cette étape. Une réunion grand public ne semble pas non plus adaptée à la conception de cette phase
- La mise en œuvre d'une grande partie des activités par la communauté s'explique non seulement par le fait que la CRBu favorise par ce biais l'appropriation des réalisations par les bénéficiaires mais aussi par le manque de moyens d'intervention disponibles à la SN
- La partie recueil de données dans le suivi et évaluation est effectuée par la communauté et les volontaires avec l'assistance du staff car c'est un travail de terrain qui nécessite du temps et d'une connaissance du contexte local mais qui ne demande pas beaucoup de technicité.

- En revanche, la réalisation de l'évaluation incombe plus au staff. En effet, s'agit principalement d'un travail de back office qui demande une démarche spécifique de compilation et d'analyse des rapports et information fournies par les communautés.

Il est à souligner, et c'est un élément important, que dans le cadre des initiatives locales, toutes les étapes de projet sont réalisées par la communauté elle-même. Cela contribue, à sa manière, à l'autonomisation et à la transformation des « bénéficiaires » en « acteurs » de leur vie.

Un deuxième élément d'analyse paraît intéressant à noter concernant le fait que la CRBu questionne systématiquement les communautés sur ce qu'elles peuvent apporter au projet. Leur contribution volontaire, calibrée en fonction de leur capacité, est un point fort qui permet d'atteindre les résultats attendus des projets.

4.2.1. Les communautés sont impliquées dans le diagnostic des projets, dans les MM, ce sont les communautés qui définissent leurs besoins et priorités. Une validation publique des listes des bénéficiaires est organisée à main levée.

La participation et le retour d'informations se fait à travers l'exercice d'évaluation des vulnérabilités et de capacités (EVC), où la communauté définit elle-même les besoins dans le cadre de réunions de comité collinaire où un feedback immédiat est possible pour la communauté.

L'organisation de réunions pour dresser une carte de risque permet d'intégrer une information comme une forme d'assistance en identifiant les types de risque de catastrophe et les endroits possibles de leurs occurrences.

La communication pour le changement de comportement est traitée lors de l'identification des besoins par la réunion de comité collinaire ou par des visites de ménages dans le cadre du plan de développement de ménage.

L'information des autorités de la démarche permet le plaidoyer si les besoins dépassent la capacité des communautés et de la CRBu et de traiter ainsi les problèmes.

Les bénéficiaires sont les ménages vulnérables, sélectionnés par la communauté, la CRBu et les autorités.

4.2.2. Les communautés sont impliquées dans la planification du projet. Il faut distinguer deux types de projets, exogènes, financés par l'extérieur et endogènes, gérés par la communauté elle-même. S'il s'agit d'un projet exogène, elles y participent, elles sont consultées au préalable. A noter que toute la communauté n'est pas associée mais seulement les leaders et quelques représentants.

Pour les projets endogènes, une réunion semestrielle de planification des actions est organisée par les Comités des Unités Collinaires et suivi par une réunion de validation publique en assemblée collinaire avec les bénéficiaires.

Si le projet est spécifique et relatif à des catastrophes naturelles, l'information comme forme d'assistance est intégrée dans la démarche.

La communication favorisant le changement de comportement est prise en compte en fonction des projets.

Le plaidoyer est possible car les autorités participent aussi aux réunions de planification et peuvent répondre ou enregistrer les plaintes.

4.2.3. Les communautés sont impliquées à des degrés différents dans la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des activités.

Pour la réalisation, les communautés décident elles-mêmes de la nature de leur contribution à fournir, ainsi que pour le suivi évaluation des activités des projets/programmes. Le suivi de feedbacks des communautés est fait via la collecte des données pour les indicateurs de projets/programmes.

Volontaires et bénéficiaires interviennent activement dans la mise en œuvre et le suivi des activités (contribution dans l'apport des matériaux, nourriture, semences...)

Le suivi de la mise en œuvre fonctionne par des réunions hebdomadaires, mensuelles, trimestrielles et semestrielles et par la collecte de données et leur transmission à la CRBu.

L'évaluation demande moins d'implication. Après le recueil d'informations et la transmission des rapports des réalisations par les volontaires le reste est réalisé par le staff de la CRBu. Un avis des communautés sur les résultats est demandé en fin de démarche.

La diffusion de l'information comme forme d'assistance se fait par des équipes de volontaires collinaires formés aux premiers secours et en gestion des catastrophes.

La communication pour le changement de comportement suppose la sensibilisation sur les 10 critères d'un Ménage modèle. Un exemple concret a été donné par le comité hygiène regroupant 5 bénéficiaires qui forment les autres sur l'utilisation des latrines, l'hygiène, la gestion de l'eau.

Le plaidoyer est possible, comme il a été déjà évoqué, lors de réunions des cafés d'amitié en province et au niveau national ou dans le cadre de la Plateforme de partenariat.

4.2.2. Echanges d'informations

La CRBu est la plus avancée parmi les pays visités en terme d'outils et lieux d'expression des feedbacks et besoins des communautés. Mais, à l'instar de ses SN sœurs, ces réseaux ne sont pas formalisés, organisés dans un système construit. Pour analyser ces constats il est nécessaire de traiter séparément le retour d'information et le plaidoyer.

Pour le plaidoyer, les raisons de l'absence de formalisation se trouvent dans le fait que :

- il n'y a pas eu de formation sur l'organisation du plaidoyer
- ce n'est pas un sujet prioritaire
- le concept même n'est pas toujours compris par le staff de la même manière.

Quant au retour d'information, la multitude de moyens disponibles aux communautés pour remonter leurs réclamations constitue le point fort. Les raisons de ce foisonnement sont vraisemblablement liées à :

- l'appui apporté par le Mouvement, dont la FICR, pour le développement de l'ECR
- la capacité de la CRBu d'organiser de partenariat opérationnel, par exemple pour la ligne verte qui réunit plusieurs organismes
- la décentralisation réussite qui permet de traiter des problèmes au niveau local si leur ampleur reste limité à ce périmètre
- l'engagement de la SN de favoriser la participation des communautés à tous les niveaux de ses interventions.

Le manque d'un système organisé officiel permettant le bouclage des feedbacks s'explique par :

- l'absence de formation du staff pour traiter ces retours
- la difficultés d'organiser un seul circuit de traitement dans la mesure où il en existe un qui fonctionne au niveau local sans connexion au niveau national. Vraisemblablement une bonne partie des problèmes peuvent être réglés à l'échelle décentralisée
- une organisation « naturelle », mise en place au fur et à mesure qui fonctionne suffisamment bien pour que les différentes parties prenantes s'en satisfassent.

A noter qu'en absence d'un véritable système de traitement et de vérification de traitement des réclamations, il existe un risque de décourager les communautés et donc de mettre en péril les réseaux de recueil de feedback qui fonctionnent bien.

4.2.4. Les communautés peuvent s'exprimer sur les services et l'accompagnement de la CRBu, la possibilité de remontée de plaintes existe via des volontaires et des canaux différents et les plaintes sont en principe traitées. Une ligne verte est ouverte à tout le monde car gratuite et fonctionnelle 24h/24 et 7/7. Le cinéma mobile, les émissions radio interactives, les réunions communautaires, des comités de gestion de plaintes... sont accessibles aux groupes les plus marginalisés.

Il n'existe pas de processus officiel organisé avec un circuit bouclé pour le traitement et le suivi des plaintes reçues. Les informations circulent, beaucoup de canaux de communication existent

mais ne sont pas formalisés et communiqués aux bénéficiaires comme un mécanisme unifié de redevabilité officiel.

A noter ici que le 109 n'est pas bien identifié comme un canal de feedback, d'après des témoignages de terrain, les gens ne savent pas forcément que ce n'est pas seulement pour signaler des catastrophes ou accidents et ignorent aussi que c'est gratuit.

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

La CRBu ne fait pas exception au sujet de la possibilité d'intégrer l'approche dans toutes les thématiques. Le staff et le management interviewés sont d'accord à ce sujet et sur les conditions de pérennisation de l'ECR.

Comme cette SN est parmi les plus avancées en la matière, le staff a acquis une expérience en ECR qui s'enrichit au fur et à mesure et qui lui donne envie de continuer la démarche.

Parmi les conditions nécessaires citées pour pérenniser son application il est intéressant de s'interroger sur trois éléments.

Le premier, comme au Rwanda, concerne la stabilité de pays. Le Burundi à l'instar de son voisin a vécu des moments sombres et des troubles dans son histoire récente. Cela peut expliquer que cette condition soit citée par plusieurs personnes.

La deuxième évoquée lors des rencontres est relative au développement des Initiatives Génératrices de Revenus durables des Unités collinaires. Quel rapport avec la pérennisation de l'ECR, pourrait-on se demander. Le rapport n'est pas direct, il s'agit par ce biais d'améliorer et de stabiliser la situation des volontaires qui sont les chevilles ouvrières de la SN. Moins précaires et plus stables, ils pourront par conséquent continuer à appliquer les différentes composantes de l'approche.

La troisième condition à noter est la formation. Plusieurs personnes ont insisté sur la nécessité de continuer et étendre la formation en ECR à tous les niveaux allant du siège jusqu'à l'échelle de l'unité collinaire. C'est une prise de conscience claire de l'insuffisance du niveau de connaissance et du nombre de personnes formées.

4.2.6. Concernant la possibilité d'intégrer l'ECR dans les différentes thématiques de la CRBu, il apparaît à la lumière des entretiens que la réponse est oui, l'approche peut s'appliquer à toutes les thématiques.

Néanmoins, des conditions favorables endogènes doivent exister. D'après les entretiens et des observations de terrain, ces conditions concernent la consolidation des capacités financières des unités collinaires qui sont au cœur de l'action de la CRBu. Elles peuvent être renforcées par l'élaboration d'initiatives génératrices de revenus (IGR) rentables, leur diversification et une gestion efficace.

La formation des points focaux à tous les niveaux (provinciaux, communaux, collinaires) paraît indispensable également accompagnée par un manuel amélioré.

Une mobilisation en continue et l'engagement de nouveaux volontaires sont aussi des gages de réussite pour l'application de l'ECR dans les différentes thématiques de la CRBu.

4.3. Certains partenaires peuvent avoir des difficultés avec l'ECR au cas où les conditions endogènes favorables ne seraient pas réunies. Elles concernent la stabilité de la Société Nationale, une volonté politique affichée pour mettre en place l'ECR, un engagement fort de la gouvernance, du management et du staff, une bonne connaissance des 4 composantes de l'approche, la capacité d'agir car cela nécessite des moyens humains formés et disponibles, des moyens techniques et financiers pour réaliser, suivre et évaluer les actions ECR.

Il est également nécessaire de rencontrer des conditions exogènes facilitant l'approche ECR, comme la stabilité du pays, un engagement réel des autorités locales et des partenaires auprès de la SN, et une implication forte des bénéficiaires avec un soutien apporté aux plus vulnérables pour les renforcer dès le démarrage du projet.

5. Conclusions et enseignements

Les différents moyens de recueil d'information montrent clairement que la **Croix Rouge du Burundi a globalement bien avancé sur l'intégration des composantes de l'approche ECR dans ses stratégies, ainsi que dans ses méthodes pour concevoir et mettre en œuvre ses programmes et activités.**

- 5.1. La majorité des personnes interviewées parmi le personnel de la CRBu a témoigné d'une bonne compréhension de l'ECR (3.1.1.1.).
- 5.2. L'approche est intégrée dans le discours des responsables, même le plaidoyer a été mentionné par certains (4.1.1.). Quant aux textes de référence, les statuts de la CRBu ainsi que la stratégie 2018-2021 intègrent bien les notions de l'ECR (3.1.1.2.), et l'approche est explicitée dans la stratégie ECR de 2019 (4.1.3.), qui reste à publier et appliquer (3.2.2.4.)
- 5.3. Elle est également bien appliquée dans les différentes étapes du projet (3.1.1.3 et 4.1.5.) et facilitée par l'implication des volontaires (3.1.2.2. et 4.1.6.) qui interviennent de l'identification des besoins jusqu'à l'évaluation (3.1.2.1.).
- 5.4. La dimension Genre et diversité est intégrée dans la mise en œuvre de l'approche ECR et permet de lutter contre les vulnérabilités (3.1.3.1., 3.1.3.2. et 4.2.5)

Il reste néanmoins un certain nombre d'éléments qui demande un effort d'amélioration, notamment en terme d'opérationnalisation de l'approche.

- 5.5. Le guide ECR traduit en langue locale nécessite une amélioration (3.2.2.5.), mais son existence démontre un effort d'opérationnalisation de la part de la CRBu.
- 5.6. Toujours en termes de ressources humaines, notons que les fiches de poste ne mentionnent pas l'approche (3.2.1.1. et 4.1.4.) mais son inclusion a été actée par la hiérarchie et pourra être effective après la restructuration. A signaler également une demande de terrain pour une présence plus importante de la part du staff (3.2.1.2.)
- 5.7. Quant aux moyens financiers et techniques, il existe bien un budget dédié à l'ECR mais pas à la hauteur des ambitions de la CRBu (3.2.2.1.), et les indicateurs explicités dans la stratégie ECR pour suivre et évaluer toutes les 4 composantes (3.2.2.2. et 4.1.4.), ne sont pas encore opérationnalisés.
- 5.8. Il est à noter également un déficit d'organisation du plaidoyer dans la pratique actuelle (3.2.4.1.) et un manque de mécanisme de feedback unifié, officiel (3.2.4.2) pour le retour d'information.
- 5.9. Mais le plus important qui apparait en premier lieu, du point de vu des moyens humains, concerne le déficit en formation. Seuls quelques membres du staff du siège, dans certaines directions (3.2.2.3.) ont été sensibilisés (3.2.5.1.) et à part quelques personnes du staff en province et de volontaires, la formation à l'ECR reste à généraliser (3.2.1.4., 3.2.5.2. et 4.1.9.). Ce constat peut s'expliquer en partie par le fait que la personne chargée de porter l'approche (3.2.1.3.) doit également gérer d'autres missions dans le département de la communication.

Pour répondre à la deuxième question évaluative, **l'approche ECR auprès des bénéficiaires et des communautés est correctement appliquée d'après les entretiens menés sur le terrain.**

- 5.10. Il a été constaté lors des visites de communautés que les bénéficiaires et les communautés sont bien impliqués dans toutes les phases des projets, et en rapport avec toutes les composantes de l'ECR, même si le degré d'implication varie d'une étape à l'autre (3.1.4.1.).
- 5.11. Les communautés et les bénéficiaires définissent leurs besoins et priorités (4.2.1.) avec les CRBu et les autorités, leurs représentants et leaders sont impliqués dans la planification (3.2.4.3. et 4.2.2.). Ils mettent en œuvre les actions, et sont impliqués à des degrés différents dans le suivi et l'évaluation des activités (4.2.3.).
- 5.11. Concernant la redevabilité, les informations recueillies confirment que les communautés sont impliquées dans le système (3.1.4.2.), qu'elles sont régulièrement interrogées sur leurs préoccupations qui sont transmises aux décideurs (4.2.4.), mais qu'il n'y a pas de mécanisme officiel organisé de suivi de traitement des plaintes (4.2.4.).

Les principaux enseignements concernent le renforcement de la formation à tous les niveaux, l'opérationnalisation du concept ECR par des moyens humains, techniques et financiers et le perfectionnement du système de redevabilité par le bouclage du mécanisme de feedback et l'amélioration de l'activité de plaidoyer.

A noter que les constats dressés au sujet de la mise en application des recommandations de l'évaluation de janvier 2019 montrent que les trois quarts sont lancés, soit en cours d'avancement ou déjà finalisés. Une dynamique positive est bien instaurée, il faudra laisser du temps à la mise en œuvre des améliorations proposées.

6. Améliorations souhaitables

Toutes les recommandations sont issues de la réunion de restitution, proposées par les participants (Cf. Annexe 8.3). La méthode de co-construction des recommandations se base sur le principe d'après lequel il y a une plus grande probabilité de voir la mise en œuvre des recommandations si ceux qui les proposent sont les mêmes qui les réalisent. De cette manière non seulement une meilleure appropriation devient possible mais aussi une plus forte probabilité de faisabilité et d'utilité des actions nouvelles ou de correction.

6.1. Recommandations pour la CRBu

1. GESTION DES RESSOURCES

- ECR absent dans les fiches de poste (5.6.)
 - o Intégrer l'ECR dans les fiches de poste
- Demande de terrain pour une présence plus importante de la part du staff (5.6.)
 - o Augmenter le nombre de visites du staff de la province vers les communes/collines

2. TRADUCTION DE LA POLITIQUE EN PRATIQUE

- Manque d'indicateurs ECR spécifiques pour composantes (5.7.)
 - o Intégrer dans les fiches de rapport et dans la base de données les indicateurs ECR
 - o Mettre l'outil de collecte KOBO au niveau de la colline
- Budget limité dédié à l'ECR (5.7.)
 - o Intégrer/prévoir une ligne budgétaire dans les projets existants
 - o Augmenter l'enveloppe ECR
- Le guide ECR traduit en langue locale nécessite une amélioration (5.5.)
 - o Traduire tous les outils, le guide FICR, les modules de formation, en kirundi et améliorer le manuel existant

3. DEVELOPPEMENT DE TOUTES LES COMPOSANTES DE L'ECR (5.8.)

- Manque un mécanisme de feedback officiel/organisé
 - o Organiser un atelier de définition des canaux adaptés au feedback et mettre en place un mécanisme de suivi des réclamations/plaintes complet, officiel pour boucler la boucle (4 fois)
 - o Mettre en place à tous les niveaux des comités de gestion des plaintes et les sortir de la logique de gestion de conflits
 - o Généraliser et opérationnaliser les club ECR

4. FORMATIONS EN CASCADE (5.9.)

- Déficit en formation en ECR du personnel de province et du siège
 - o Former le staff ainsi que les volontaires et mettre en place des points focaux formés à tous les niveaux, provincial et communal et collinaire
 - o Organiser la formation des formateurs à tous les niveaux
 - o Elaborer un tableau de bord pour la formation en cascade à tous les niveaux et le mettre en œuvre

- Le niveau maitrise de l'ECR des binômes points focaux et chefs/coordonateurs de projet reste à améliorer
 - o Former à l'ECR le comité provincial de la CR

6.2. Recommandations pour la CRB *(recommandations adaptées pour la CRB issues du point 6.1)*

- o Intégrer l'organisation de formations sur les 4 composantes de l'ECR pour tous les acteurs à tous les niveaux dans la seconde phase du PA 2017-2021
- o Renforcer le budget ECR déjà existant
- o Intégrer les 4 composantes de l'ECR dans les indicateurs du programme DGD 2017-2021

7. Illustration des bonnes pratiques identifiées

Bonnes pratiques facilitant l'application de l'approche ECR identifiées par les participants à la réunion de restitution :

1. Sketch et éducation par les pairs
2. Théâtre interactif sur le changement de comportement
3. Club ECR au niveau collinaire
4. Sensibilisation pour utilisation de la ligne verte 109

Le Club ECR au niveau collinaire a été choisi pour illustrer une bonne pratique ECR.

CLUB D'ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE ET REDEVABILITE

A l'origine

Depuis le premier Plan Stratégique de 2007-2009, la Croix-Rouge du Burundi vise à améliorer sa communication avec les communautés en les faisant participer dans ses actions. Pour communiquer avec elles et les volontaires, la Société Nationale emploie diverses méthodes, comme les réunions communautaires, les spots radios et télévisés, les boîtes à suggestions, des messages écrits avec les volontaires, qui les assistent dans leurs démarches.

L'année 2013 marque une nouvelle ère dans le renforcement de la communication avec les communautés. L'introduction de l'approche Communication avec les Bénéficiaires, complète et enrichit la panoplie des outils en y rajoutant les programmes interactifs radio, le cinéma mobile, la pièce théâtrale éducative, les causeries éducatives.

En 2019, les clubs ECR naissent grâce à la dynamique engendrée par l'approche Communication avec les Bénéficiaires.



Objectifs du projet

Pour renforcer l'engagement communautaire et la redevabilité par le Club ECR la CRBu suit plusieurs objectifs principaux :

1. Recueillir les perceptions, les feedbacks des communautés sur les programmes et initiatives de la Croix-Rouge,
2. Vérifier que les réclamations sont enregistrées et que des actions correctrices sont apportées dans un délai raisonnable,
3. Partager l'information avec la communauté sur le progrès de gestion des plaintes et feedbacks en collaboration avec les comités des Unités Collinaires,
4. Transmettre un feedback auquel l'Unité Collinaire ne peut pas répondre à la hiérarchie supérieure de la Croix-Rouge,
5. Fournir un rapport mensuel sur les feedbacks reçus, traités, répondus ou transmis.

Valeur ajoutée

- Dans les Branches où les clubs sont déjà établis, les plaintes sont traitées en temps réel,
- Les programmes en cours d'exécution sont réajustés en temps réel,
- Les personnes ne sachant pas écrire et lire trouvent dans les clubs ECR un bon moyen de déposer leurs plaintes par des conversations de face à face avec les hommes et femmes de confiance,
- Toutes les catégories de la population se sentent représentées grâce à la diversité qui caractérise le club,
- Grâce aux clubs une réduction sensible des rumeurs est perceptible concernant des actions/initiatives/programmes de la CRBu.

METHODE

- Un club ECR est un groupe de volontaires d'une Unité Collinaire composés d'une femme, d'un homme, d'un jeune et de membres du groupe formant la diversité (personnes vivant avec handicap et marginalisées si elles existent dans l'Unité Collinaire) élus par la communauté pour leur intégrité.

- Femmes et hommes de confiance, les membres du club se réunissent une fois toutes les deux semaines pour recueillir les doléances, avis, suggestions ou autres observations de la communauté.

PRINCIPALES ETAPES

Le projet s'est déroulé en différentes étapes :

2018 :

Formation des volontaires à l'ECR

Mi-2019 :

Mise en place des premiers clubs

Perspectives :

Démultiplication des clubs ECR sur tout le territoire de Burundi.

8. Annexes

8.1. Liste des documents consultés

Les documents consultés ont été transmis par la CRB lors de la réunion de cadrage qui s'est tenu à Bruxelles le 01/07/2019.

Les statuts de la CRBu 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 CRBu, en fonction de la disponibilité et l'intérêt des documents pour la mission.

1. CEA roadmap (tor, rapport, PP)
2. Plan d'action CEA de la CR Burundi réalisé à l'issue de la formation ToT Dakar
3. Plan stratégique 18-21
4. Evaluation contribution de la CRBu à la résilience communautaire
5. Stratégie renforcement des UC (pilote FICR)
6. En lien avec les approches développées sur le programme 17-21 (et la stratégie) : Programme DGD '17-'21
7. Rapports narratifs semestriels de la Croix-Rouge burundaise Manuel «ménage modèle»
8. Module intégré 5 domaines (module de formation à l'attention des volontaires accompagnants les ménages)
9. Rapport de mission de la responsable thématique ECR au Burundi (juillet 2017)
10. Des rapports d'activités

8.2. Outils de collecte de données

1.2.1. Grille d'entretien SNH

Introduction

Remerciements :

Nous sommes mandatés par la CR de Belgique pour évaluer la façon dont est mise en œuvre l'approche ECR.

Les informations collectées seront exploitées de manière anonyme.

Demander le temps dont la personne dispose.

Explication du choix de l'interlocuteur

C'est en tant qu'... que nous souhaitons vous rencontrer : peut-être avez-vous d'autres fonctions ou responsabilités (*professionnelles, associatives, citoyennes...*)?

Pouvez-vous nous présenter rapidement votre fonction, vos responsabilités ?

L'APPROCHE ECR DANS LES STRATEGIES, LES PROCEDURES, LES PROJETS, LES PROGRAMMES

1.1/9 Comment définiriez-vous l'approche ECR ? (si la personne ne connaît pas, explication du contenu de l'approche ECR dans les termes compréhensibles par le répondant. (PARTICIP RETOUR INFO, INFO ASSIST, COM CHG COMPT, PLAIDOYER)

- ✓ Quelles particularités a-t-elle ?
- ✓ Quels avantages justifient cette approche ?
- ✓ Est-elle applicable dans toutes les situations ?

1.2 Le principe de la gestion déléguée donne à la SN (à vous) toute liberté d'intervention, cela favorise-t-il ou non la mise en œuvre de l'approche ECR ? (PARTICIP RETOUR INFO, INFO ASSIST, COM CHG COMPT, PLAIDOYER)

1.3/4/9 Comment intégrez-vous (comment vos partenaires intègrent...) l'approche ECR dans vos (leurs) activités ? (PARTICIP RETOUR INFO, INFO ASSIST, COM CHG COMPT, PLAIDOYER)

- ✓ Dans la planification stratégique
- ✓ Dans les procédures
- ✓ Dans les projets et programmes, en termes :
 1. D'activités (et leur suivi) indicateurs
 2. De moyens humains (fiches de poste, personnel dédié ECR)
 3. De budget

1.5 L'approche ECR est-elle appliquée à toutes les phases du projet (avez-vous été impliqués à toutes les phases du projet) ? (PARTICIP RETOUR INFO, INFO ASSIST, COM CHG COMPT, PLAIDOYER)

- ✓ Identification des besoins
- ✓ Conception de l'action, Planification
- ✓ Mise en œuvre des activités
- ✓ Suivi et évaluation des résultats

1.6 Comment les volontaires (êtes-vous) sont impliqués dans la mise en œuvre de l'approche ECR ? (PARTICIP RETOUR INFO, INFO ASSIST, COM CHG COMPT, PLAIDOYER)

- ✓ Dès l'élaboration des projets ?
- ✓ Sont-ils formés à l'approche ?
- ✓ Ont-ils intégré l'approche ?
- ✓ Sont-ils en capacité de la promouvoir ?

1.7/9. Comment le personnel CR/volontaires ont intégré l'approche ECR ? (PARTICIP RETOUR INFO, INFO ASSIST, COM CHG COMPT, PLAIDOYER)

1. Formations dispensées ?
2. Présence de l'ECR dans leurs actions ?
3. Reconnaissance dans la communauté ?

1.8 Quel est votre positionnement par rapport à l'intégration des questions du genre et de la diversité dans les activités de la SN et à l'approche ECR ? (PARTICIP RETOUR INFO, INFO ASSIST, COM CHG COMPT, PLAIDOYER)

Comment l'approche Genre et diversité (c'est-à-dire une attention particulière portée aux femmes et à la non-discrimination de son origine, de sa race, de son sexe, de son âge, de sa langue, de sa situation sociale, de son mode de vie, de ses convictions religieuses, philosophiques ou politiques ni du fait d'une déficience corporelle, mentale ou psychique) est-elle intégrée dans les activités de la SN ?

- ✓ Dans les différents types de documents stratégiques et opérationnels ?
- ✓ Dans les procédures ?
- ✓ Le staff est-il formé à cette approche ?

Comment l'approche ECR est-elle appliquée auprès des bénéficiaires et des communautés ?

2.1 Comment les différentes composantes de la communauté (comment vous) ont-elles pu exprimer leurs besoins, leurs priorités, leurs préoccupations ? (PARTICIP RETOUR INFO, INFO ASSIST, COM CHG COMPT, PLAIDOYER)

Ont-elles (avez-vous) été informées ? consultées ? concertées ? participé à la conception ?

2.2 Comment les différentes composantes de la communauté (comment vous) ont-elles été impliquées dans la conception du projet ? (PARTICIP RETOUR INFO, INFO ASSIST, COM CHG COMPT, PLAIDOYER)

Ont-elles (avez-vous) été informées ? consultées ? concertées ? participé à la conception ?

2.3 Comment les différentes composantes de la communauté (comment vous) ont-elles été impliquées dans la mise en œuvre et l'évaluation du projet ? (PARTICIP RETOUR INFO, INFO ASSIST, COM CHG COMPT, PLAIDOYER)

*Globalement, la SN demande-t-elle son opinion aux différentes composantes de la communauté (y compris les groupes les plus vulnérables ou marginalisés) et les inclut-elle dans les décisions de programme ?**

2.4 Comment les différentes composantes de la communauté (comment vous) ont-elles été impliquées dans l'analyse du système de redevabilité ? (PARTICIP RETOUR INFO, INFO ASSIST, COM CHG COMPT, PLAIDOYER)

- ✓ *La communauté (vous...) reçoit-elle régulièrement des informations de la SN ? ces informations sont-elles utilisables ? Ces informations concernent-elles l'amélioration du bien-être et de la sécurité des personnes ? **
- ✓ *La communauté (vous...) connaît-elle la possibilité de se plaindre auprès de la SN ? L'utilise-t-elle ? Pourquoi ?**
- ✓ *Le SN répond-elle aux (à vos) plaintes ? La SN vérifie-t-elle la satisfaction des bénéficiaires vis-à-vis des actions ?**

2.5 Des actions spécifiques en direction des groupes marginalisés (femmes, enfants, personnes en situation de handicap...) sont-elles mises en place (mettez-vous en place...) ? (PARTICIP RETOUR INFO, INFO ASSIST, COM CHG COMPT, PLAIDOYER)

(Outils /méthodes de participation utilisés, Public impliqué...)

Les dynamiques préexistantes dans la communauté sont-elles prises en compte (prenez-vous en compte...) ?

2.6 L'approche ECR est-elle plus facile à appliquer dans certains types d'actions ? Si, oui lesquelles ? (PARTICIP RETOUR INFO, INFO ASSIST, COM CHG COMPT, PLAIDOYER)

Avez-vous des difficultés particulières avec l'approche ECR ? De quelle nature ?

8.2.2. Questionnaire ECR⁵

Ressources institutionnelles, humaines et financières				
	Oui	Non	Partiellement	Détails / Preuves
Parmi les 4 composants de ECR le quel 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 				
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 de programme et de terrain sait comment intégrer les 4 composants de l'ECR dans ses projets ou veut apprendre comment intégrer l'ECR dans ses projets et ses plans (nommez tous les membres du personnel de programme engagés) <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 				
Y a-t-il un budget est alloué aux activités du ECR ? Si ou lesquelles : <ul style="list-style-type: none"> - Participation et retour d'information - Information comme forme d'assistance - Communication pour le changement de comportement - Plaidoyer 				

⁵ TOOL 4. NS Capacity Assessment de la FICR traduit et adapté librement

Le personnel et / ou les volontaires de la SN ont reçu une formation de l'ECR / sont disposés à participer à la formation de l'ECR ?				
Niveau de partage d'informations avec les communautés				
	Toujours	jamais	Parfois	Détails / Preuves
COMMUNICATION => CHANGEMENT DE COMPORTEMENT				
SN fournit des informations éducatives aux communautés, par exemple des conseils de santé, l'hygiène, la préparation aux catastrophes ?				
SN recommande des comportements visant à assurer la sécurité et la santé des communautés (par exemple, le lavage des mains, des conseils en matière de préparation aux catastrophes, etc.) et surveille le respect de ces comportements ?				
PARTICIPATION ET RETOUR D'INFORMATION - les bénéficiaires ont la possibilité d'influencer les décisions du programme et de donner leur avis				
SN fournit des informations sur les services et projets CR ?				
SN fournit des infos sur les principes fondamentaux et le code de conduite ?				
Des informations sont fournies régulièrement tout au long du projet ?				
Il existe plus d'un canal de communication formel régulier utilisé pour partager des informations ?				
Des efforts supplémentaires sont déployés pour atteindre les groupes marginalisés: femmes, enfants, personnes âgées, handicapés, analphabètes ?				
On demande aux communautés comment elles veulent recevoir des informations ?				
Des vérifications régulières sont effectuées pour s'assurer que les informations fournies sont pertinentes, utiles et bien comprises ?				
	Formel	Informel	Pas du tout	Détails / Preuves
<i>NB - formellement signifie qu'il existe des canaux clairs et planifiés et que les résultats sont enregistrés et journalisés / informellement signifie que c'est un processus ponctuel, généralement juste au moyen de discussions en face à face pendant que le personnel / les volontaires sont dans la communauté et les résultats ne sont ni enregistrés.</i>				
Les communautés sont consultées sur leurs besoins et leurs priorités avant le début d'un projet ?				
Les retours des bénéficiaires sont régulièrement collectés tout au long du projet ?				
PLAIDOYER				
Les canaux de commentaires sont annoncés et clairement communiqués aux bénéficiaires pour qu'ils sachent comment transmettre une plainte ?				
Il existe un processus de traitement des plaintes et toutes les plaintes sont reçues et traitées ?				
	Oui	Non	Parfois	Détails / Preuves
Les communautés jouent un rôle dans la réalisation des projets ?				
Les commentaires de la communauté sont utilisés pour prendre des décisions concernant les programmes ?				

La communauté décide des critères de sélection des bénéficiaires ?				
La rétroaction des bénéficiaires fait partie du processus de S & E ?				
Le personnel est formé au traitement des plaintes ?				
Le personnel et les gestionnaires passent régulièrement du temps dans les communautés pour obtenir des commentaires informels ?				
PLAIDOYER				
Les groupes marginalisés peuvent utiliser des systèmes de feedback et de réclamation ?				
Les communautés sont interrogées sur leurs préoccupations et leurs points de vue généraux, qui sont utilisés pour plaider auprès des décideurs en faveur d'un changement positif?				

INFORMATION = FORME D'ASSISTANCE

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)	Medias Sociaux	Système de préalerte	Information Téléphone Lignes	Plaintes & Retour d'information	TV	Radio	SMS	Mobil Ciném	Autre
OUI															
NON															
POSSIBLE															

8.2.3. 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	

8.3. Liste des participants à la réunion de restitution du 11/10/2019

11 OCT 2019

RESTITUTION CONSTATS DE L'ÉVALUATION DE L'ECR A LA CRBU

FEUILLE DE PRESENCE

Prénom, nom	Fonction	Signature
NAIKURIYO Ehenne	Directeur des Programmes	
Idaac NDOZICIMBA	Responsable PMER	
Pierre Olivier TINGOET	CR Be Appui Coordination ADRN	
NBUNITANX Wilson	Sp. Bureau	
NDOZICIMBA Kérand	sp. Kundo	
HAUYARIMANA Pierre	chef de projet R. C/ Kundo	
BURAKOBEREZA Lucius	PF/ Résilience Communauté / Kundo	
NINGANZA Isvin	chef de projet R. C/ Gitoga	
NGENDAKUMANA JMY	PF Résilience Gitoga	
NINDORERA Herménigilde	PF Résilience Communautaire	
NIMUBONA Jean-Marie	chef de projet R. C/ BURURI	
EISA NIYONKURU	Appui au PMER	
NAMMANA Oswald	SP KUYINGA	
NGON Ariane	COMM & MR	
NSHIMIRIMANA Gilbert	Coord. ON/RC	
NENGIYUNYA Rémy	Consultant	
NTWAZWIMANA Philé	SP BITZLA	
TONI Adolphe	RP CRB-CR	
Claudine BIZIMANA	CPO - NOT CROSS	
Leandro Fernández-Jardón	Croix-Rouge Espagnole	

8.4 Regroupement des questions évaluatives dans les différents chapitres

TITRES DE CHAPITES	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 déléguée 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)