

Décembre
2019

Croix Rouge de Belgique
Département International

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

Rapport de mission au Mali

CROIX-ROUGE
de Belgique



Olivier THOME
Hawa TRAORE
Décembre 2019
V1



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

Table des matières

Introduction.....	1
Table des matières.....	1
1. Synthèse	4
2. Méthodologie.....	5
3. Constats.....	6
4. Analyses et facteurs explicatifs	10
5. Conclusions et enseignements	15
6. Améliorations souhaitables.....	17
7. Annexes.....	19

Introduction

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

L'enjeux de l'évaluation s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue et d'apprentissage, dans une double logique :

- analyser l'évolution de l'ECR dans la stratégie d'intervention de ses partenaires africains au regard de l'engagement communautaire et de la redevabilité,
- 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 ECR¹ est réalisée mais elle n'a pas vocation d'examiner la pertinence de la démarche. Elle prend en compte les quatre dimensions de l'ECR soit :

1. participation communautaire et retour d'information
2. information comme forme d'assistance
3. communication pour le changement de comportement
4. plaidoyer basé sur les faits

La logique d'intervention de la Croix-Rouge pour contribuer au changement est décrite dans le document de programme CRB_PGM DGD 2017 2021.

Au Mali, une intervention est intégrée dans le plan d'action, et concerne la résilience communautaire dans 18 villages des cercles de Tominian (5) et de Koulikoro (13). Une phase pilote a été menée dans les 5 villages du cercle de Tominian (2014-2016) et a donc été étendue au cercle de Koulikoro.

Ce programme est en gestion déléguée² donc mis en œuvre par la CRM.

Le renforcement de la résilience³ des communautés et des personnes vulnérables est une finalité qui est au cœur de la conception du programme.

Celui-ci s'appuie sur quatre résultats pour construire son objectif de renforcement de la résilience communautaire :

¹ Guide de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge sur l'engagement communautaire et la redevabilité (CEA), FICR, CICR, 2017

² La gestion déléguée, en route vers la localisation de l'aide, Croix-Rouge de Belgique

³ La FICR et la résilience des communautés Guide de communication pour les Sociétés Nationales, FICR, 2016 et Feuille de route pour la Résilience des Communautés : Opérationnaliser le Cadre d'action pour la Résilience des Communautés Résumé, FICR

1. La sécurité alimentaire des ménages vulnérables ciblés est améliorée
2. La résilience des populations aux chocs environnementaux dans les villages ciblés est améliorée
3. La santé communautaire et nutritionnelle est améliorée dans les communautés ciblées
4. Les capacités de la CRM et des acteurs locaux, sont renforcées pour mieux accompagner les communautés dans le renforcement de leur résilience

Pour faciliter la mise en œuvre du programme, dans chaque village 5 volontaires ont été choisis par leur communauté et un comité Croix-Rouge (8) a été constitué. Ils sont les relais pour la mise en œuvre d'une grande variété d'activités nécessaire à la construction des résultats souhaités.

D'autre par le programme a choisi d'impliquer à la fois les autorités locales (communes) et les services techniques déconcentrés.

La situation sécuritaire au Mali est très complexe et évolutive. Si les tensions s'apaisent en partie au Nord, elles se renforcent dans le Centre du pays sous la conjonction de facteurs multiples.

L'aide humanitaire s'est développée pour répondre aux différents effets de la crise (déplacés...) avec une augmentation du nombre d'intervenants humanitaires et de l'activité de la CRM et de son budget créant, aux dires de certains membres du staff, des difficultés d'organisation.

D'autre part, la gouvernance est très impliquée dans la gestion de la CRM.

Nous avons essayé de prendre en compte ces éléments de contexte dans notre analyse.

Le cadre de référence défini dans la note de cadrage est détaillé en annexe.

Les questions d'évaluation retenues sont celles qui ont été proposées et validées par la CRB dans la note de cadrage. La CR malienne a estimé que les questions et les hypothèses sont conformes au contexte local et ne nécessitent pas de modification ou de rajout de nouvelles questions.

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 ?*

1. Synthèse

1.1. Principe méthodologique

Ce travail s'est appuyé sur une construction méthodologique classique dans toutes les formes de diagnostic et caractérisée par l'enchaînement : questions évaluatives (et sous-questions) – hypothèses – indicateurs – sources de vérification. En dehors de l'étude documentaire, et compte tenu du sujet à évaluer, ce travail s'est principalement appuyé sur le recueil, par des entretiens semi-directifs, d'informations qualitatives en croisant au maximum les sources (diversité des acteurs rencontrés).

La finalité de l'évaluation étant de produire des changements positifs dans la mise en œuvre de la deuxième partie du programme CRB PGM DGD, des temps de co-construction de l'analyse et des propositions d'améliorations ont été organisés (restitution à chaud).

L'évaluation qui s'est déroulée entre le 1^{er} et le 10 décembre 2019 à Bamako et dans les cercles de Tominian et de Koulikoro qui accueillent le projet concerné par le programme évalué.

1.2. Constats

La nécessité de l'implication des communautés dans les projets est intégrée dans la vision de la CRM et repose sur des pratiques anciennes.

Cependant le processus d'intégration est en cours et fait l'objet de différences de perception au sein de l'institution. La question de l'adaptation de l'approche à la diversité des contextes et des types de projet est au cœur des préoccupations sous différentes formes. En premier lieu, c'est le quand et le comment impliquer les communautés en fonction du type de projets qui sont questionnés. Dans un deuxième temps, c'est le poids relatif et la forme donnée à chaque composante de l'approche ECR qui est mis en débat. Enfin, les limites d'une approche purement communautaire (y compris mobilisant des groupes spécifiques : hommes, femmes, jeunes, mixtes...) dans l'identification des vulnérabilités mériteraient d'être réfléchies et le projet Tominian-Koulikoro peut être un terrain d'étude riche d'enseignements.

La richesse des expériences au Mali devrait permettre des échanges entre projets qui alimentent ces nécessaires débats permettant de faire évoluer positivement l'approche.

1.3. Avis évaluatif

Dans le complexe contexte du Mali qui a entraîné une forte augmentation de l'activité, des financements et des partenariats de la CRM, celle-ci doit opérationnaliser sa volonté de mise en œuvre de l'ECR. Pour cela, il est nécessaire qu'elle l'intègre clairement dans sa stratégie générale mais aussi qu'elle définisse des processus de renforcement de capacités et de capitalisation dans ce domaine en s'appuyant sur la richesse et la diversité des projets.

1.4. Recommandations

L'enjeu pour la CRM est d'avancer dans le développement de l'approche en s'appuyant sur un affichage politique clair (inscription dans les textes de référence), des actions transversales aux projets (rôle du point focal, stratégie de renforcement de capacité, plan de capitalisation d'expériences) et en organisant un partage de pratiques entre projets qui permette de faire progresser la mise en œuvre opérationnelle de l'approche.

L'enjeu pour la CRB est d'accompagner ce processus en appuyant la mise en œuvre des actions transversales et en participant à la réflexion sur l'évolution de l'approche à partir de l'expérience du projet Tominian-Koulikoro.

1.5. Objectif et utilité de l'évaluation

L'évaluation propose des pistes d'amélioration possible pour renforcer son intégration au sein de la CRM et son application effective dans les projets en réfléchissant à son adaptation à la diversité des situations.

Cette réflexion renvoie à des questions transversales qui dépassent le cas du Mali :

1. A quel moment et comment impliquer les communautés en fonction de la nature des projets ?
2. Quelles adaptations de l'approche et de ses diverses composantes en fonction des contextes ?
3. Comment enrichir l'approche communautaire pour mieux prendre en compte la diversité et les vulnérabilités ?

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 Mali.

Les critères pour répondre aux questions évaluatives et pour arriver à des conclusions sont illustrés dans le cadre de référence. Chaque question évaluative est décomposée en sous-questions pour approfondir la réflexion. Pour chaque sous-question une hypothèse de réponse couplée à un critère est proposée, confirmée ou infirmée (partiellement ou totalement) ensuite avec l'aide des indicateurs prédéfinis et en fonction des informations recueillies. Compte tenu du contexte de l'évaluation, les indicateurs retenus sont principalement liés à l'analyse du discours des principaux acteurs ou aux documents de référence

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 1^{er} décembre au 10 décembre et a été réalisée par Olivier Thomé, en grande partie à la capitale mais aussi à Koulikoro, et par Hawa Traoré principalement sur le terrain dans les cercles de Tominian et Koulikoro.

Les données primaires ont été collectées à l'aide de diverses méthodes de collecte : entretiens individuels semi-directifs (à la capitale et sur le terrain), observations lors des visites de terrain, groupes de discussion dans les villages.

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

Les entretiens à Bamako ont concerné un échantillon de personnes (liste en annexe) représentant :

- Les membres du siège de la CRM impliqués ou concernés dans la mise en œuvre de l'approche
- Différents partenaires de la CRM : SNP, FICR...
- La RP de la Croix-Rouge de Belgique

Les visites de terrain se sont déroulées dans les cercles de Tominian et de Koulikoro avec 8 focus group et 4 entretiens individuels (liste en annexe).

Elles ont concerné :

- L'équipe du projet : chef de projet et animatrice
- Des représentants des services techniques déconcentrés (2)
- Le comité régional de Koulikoro (focus de 5 personnes)
- 7 villages à Tominian (3) et Koulikoro (4) avec un focus group par village de membres de la communauté réunissant hommes et femmes.

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 aux groupes de discussion.

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

Limites et difficultés rencontrées

Les questions de sécurité ont limité l'accès de certaines zones (Tominian et Nord Koulikoro) au consultant international et la tenue à cette période des rencontres du mouvement à Genève a limité les entretiens avec le SG et le président.

La relative accessibilité du terrain a permis un travail significatif dans les villages.

Une autre limite est liée, dans ce genre d'exercice, à une présence restreinte sur le terrain et à des entretiens très ciblés qui rendent difficiles l'approfondissement de certains sujets en particulier celui de la prise en compte des diversités qui supposeraient un travail plus fin sur les différentes formes d'exclusion. Le temps court de la mission ne permet pas toujours de voir plusieurs fois les mêmes personnes pour mieux recroiser les informations.

3. Constats

Les constats sont basés sur la triangulation des informations issues des 17 entretiens individuels semi-directifs (13 à la capitale et 4 sur le terrain), des observations lors des visites de terrain, des 8 groupes de discussion dont 7 organisés dans les villages, et de la lecture des documents transmis par les CR.

Les constats sont regroupés par grandes thématiques.

3.1. Intégration de l'approche ECR par le partenaire

3.1.1. Perception de l'approche ECR et vision de ses enjeux

L'approche est considérée comme centrale aujourd'hui par la CRM avec des enjeux clairement identifiés : renforcer la pertinence et l'efficacité des actions, favoriser la pérennité et l'appropriation. Cette approche s'appuie sur des pratiques préalables : projet « bencom » et Projet de Santé à Base Communautaire par exemple.

Cependant, une majorité des personnes rencontrées au siège pense qu'elle n'est pas applicable dans toutes ces dimensions partout et tout le temps et qu'il faut donc différencier son application en fonction du type de projet. Dans cette discrimination, la première distinction faite est entre projets d'urgence et projets de développement. Les premiers contrairement aux seconds peuvent difficilement impliquer les communautés dans le diagnostic et l'identification des actions. D'autres distinctions se font de manière encore plus spécifiquement liée à la nature du projet et composante par composante. Nous y reviendrons en abordant les composantes.

Il reste encore des différences notables de maîtrise théorique de l'approche au sein du staff du siège de la CRM.

Les SNP rencontrées affichent toutes leur volonté de faire de l'ECR leur référence méthodologique bien qu'ils disent ne la mettre en œuvre que partiellement. Deux SNP (CRC et CRB) affichent leur volonté de la mettre en œuvre de manière très globale.

3.1.2. Intégration de l'ECR dans l'organisation de la CRM

Si la volonté politique de la CRM est clairement affichée, l'inscription de l'approche ECR dans les textes de référence (plan stratégique...) n'est pas encore faite. Le prochain plan stratégique, en cours de rédaction, devrait corriger ce manque.

L'approche n'est aujourd'hui pas non plus inscrite dans les procédures, dans les fiches de postes ou dans la préparation des nouveaux recrutés (briefing des chefs de projets...).

Des formations ont cependant été réalisées à destination, par exemple, de points focaux en régions, des cadres du siège et de la gouvernance (avec la CRC et la CRNL), à destination de points focaux régionaux et de certains volontaires (CRC), et de volontaires lors de la journée des volontaires de 2018..

Une référente technique ECR a été identifiée (responsable Genre) mais ce « point focal » n'était pas officiellement confirmé lors de ce travail.

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

Participation communautaire et retour d'information⁴

Le pourquoi faire participer les communautés (enjeux) fait aujourd'hui l'unanimité, c'est le quand et comment qui sont questionnés :

- A quelles étapes possibles du cycle du projet la participation des communautés est-elle possible et sous quelle forme en fonction du type de projet ? Pour les personnes rencontrées, il semble nécessaire d'adapter cette participation au contexte et au type de projet. Pour les projets « migrants », par exemple, la participation à l'identification des besoins et à la conception est impossible mais le retour sur information (participation au suivi-évaluation) est difficile à cause de la mobilité mais essentiel.
- Quel que soit le type de projet, ce sont les phases d'identification et de planification qui questionnent le plus. Pour les projets d'urgence cela se traduit par la quasi impossibilité d'impliquer les communautés à ces phases. Pour les projets de développement, c'est plus souvent le décalage entre l'identification des besoins et la réalité ultérieure des activités proposées qui pose problème en lien avec les procédures de montage des projets.
- Une relation dans la durée est considérée comme un facteur favorisant largement la qualité de l'implication des communautés. Si les projets ont plusieurs phases, il est alors possible d'avoir une réelle implication des communautés dans l'identification et la conception des temps suivant le premier.

Les procédures de certains bailleurs apparaissent clairement comme des contraintes à la participation communautaire.

Le retour d'information et le dépôt de plaintes sont unanimement considérés comme essentiels dans l'approche ECR. Cependant les dispositifs mis en place sont de nature diverse car ils recouvrent des enjeux différents en fonction des projets. Les projets de cash transfert, par exemple, ont besoin d'un

⁴ « Cette approche encourage les personnes qui mettent en œuvre nos programmes et nos opérations à partager en temps utile avec les communautés des informations honnêtes et accessibles sur notre identité et nos et nos actions, trouver des moyens de les faire participer à l'élaboration et à l'exécution des programmes et mettre en place des systèmes pour recueillir et traiter les retours d'informations, les questions et les réclamations » Cahier des charges de l'évaluation à mi-parcours de l'ECR

retour immédiat avec un circuit le plus direct possible. La mise en place de ce type de dispositif est donc pour eux une priorité. Pour un projet de renforcement de la résilience, le développement des activités se fait dans la durée et la mise en place d'un système de retour d'information peut se faire de manière différée voir pas du tout. Dans ce cas les membres des communautés utilisent le dispositif d'intervention pour faire remonter les informations.

Information comme forme d'assistance⁵

Il existe des expériences assez diverses dans ce domaine avec un travail réalisé sur les outils : du crieur public jusqu'au site web en passant par les radios locales. Les pratiques semblent très dépendantes des contextes. Elles prennent une importance proportionnelle à l'identification des risques. L'information comme forme d'assistance est par exemple une forte préoccupation du projet « migrant » où les risques sont clairement identifiés ou dans les projets qui travaillent directement cette question à travers la mise en place de plans de contingence.

Communication pour le changement de comportements⁶

En matière de CCC, les actions présentées restent pour la plupart très classiques et de l'ordre de la sensibilisation (causeries publiques, visites...) justifiées par la nécessité « culturelle » d'une relation de face à face. Comme nous l'avons déjà vu, un gros travail a été fait sur les différents canaux de communication. Cependant quelques pratiques plus innovantes ont été repérées : travail sur les perceptions avec les enquêtes CAP pour adapter les messages, diffusion de pairs à pairs...

Plaidoyer basé sur les faits⁷

Des expériences intéressantes (sur Kayes et Mopti) ont été signalées avec la constitution de coalition multi-acteurs pour faire remonter des besoins non couverts vers les décideurs. Ce mécanisme fonctionne d'autant mieux qu'il concerne des projets qui ont une volonté de favoriser les coopérations entre acteurs (ceux de la CRB par exemple). Mais comme pour la remontée d'information, quand ce dispositif est confondu avec le dispositif d'intervention, il peut faire l'objet de dysfonctionnement et, en particulier, d'une forme d'autocensure : c'est en particulier le cas de volontaires qui ne font remonter que les besoins auxquels la CR peut répondre.

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

La prise en compte du Genre est inscrite dans une stratégie spécifique à la CRM (politique Genre et diversité). Elle s'appuie sur l'existence d'un poste dédié de « responsable genre ». Cette volonté

⁵ L'approche encourage les personnes qui mettent en œuvre nos programmes et nos opérations à partager en temps utiles avec les communautés des informations exploitables et potentiellement vitales et ce rapidement, efficacement et à grande échelle à l'aide des systèmes que les services de messagerie courte (SMS), les réseaux sociaux ainsi que les émissions radio. » Cahier des charges de l'évaluation à mi-parcours de l'ECR

⁶ « Il s'agit d'aider les acteurs chargés des programmes axés sur le changement de comportement et des pratiques à obtenir un aperçu des perceptions et des comportements de différents groupes, et à élaborer des messages ciblés et mobilisateurs. Elle favorise également l'utilisation des méthodes de communication innovantes et participatives afin d'aider les communautés à adopter les pratiques plus sûres et plus saines. » Cahier des charges de l'évaluation à mi-parcours de l'ECR

⁷ « Les membres de la communauté connaissent parfaitement les problèmes qui les touchent et leurs solutions, mais ils peuvent éprouver des difficultés à faire entendre leur voix auprès des organisations ou des autorités concernées. Cette approche aide créer les espaces permettant aux communautés de parler de leurs problèmes et de faire entendre leur voix en vue d'inciter les décideurs à prendre des mesures. » Cahier des charges de l'évaluation à mi-parcours

politique affichée est un pas important même si aujourd'hui les postes de responsabilité occupés par des femmes restent minoritaires au siège de la CRM. Cependant c'est la qualité de l'implication dans les projets qui mériterait d'être approfondie. Lors de ce travail d'évaluation et malgré leur présence, la participation, des femmes et des jeunes aux assemblées villageoises mixtes a été très discrète.

L'identification des vulnérabilités fait l'objet de pratiques très diverses en fonction des projets et des contextes sociaux dans lesquels ils se déroulent. Certains projets font l'effort de dépasser la simple participation des instances communautaires à l'identification des plus vulnérables en permettant à des groupes différenciés de participer à la réflexion : jeunes, hommes, femmes, mixtes...

Mais quel que soit le processus choisi, certains facteurs semblent importants à prendre en compte :

1. Une fine connaissance des communautés et de ses modes de fonctionnement,
2. Le degré d'homogénéité de la communauté : multiethnique ou pas, présence de déplacés...
3. La transparence des critères de vulnérabilité utilisés et leur compréhension par la communauté

Le cas des femmes veuves illustre très bien cette difficulté d'identification des plus vulnérables. Dans beaucoup de contextes sociaux, les veuves ne sont pas considérées comme chef de famille car c'est soit leur fils aîné s'il est assez âgé, soit le frère le plus âgé du mari défunt qui sont censés assumer socialement ce rôle. Elles ne seront donc identifiées comme membre d'une famille vulnérable que si leur fils ou leur beau-frère le sont.

3.2. Application de l'approche ECR auprès des bénéficiaires et des communautés : le cas du projet Tominian-Koulikoro

En préalable il semble important de noter que le projet jouit d'une forte reconnaissance locale liée à sa volonté et à sa capacité à impliquer les acteurs locaux (STD, collectivités locales...).

3.2.1. Expression de leurs besoins et de leurs priorités par les communautés

La participation, la consultation, l'information des communautés passent par les assemblées villageoises, censées regrouper l'ensemble de la communauté, d'identification et de priorisation des besoins dans tous les villages visités.

« *Nous avons fait des demandes qui ont abouti* » disait le président du comité local CR de Tominian

Les enquêtes « ménages » ont permis de choisir les activités en fonction des centres d'intérêts croisés de la communauté et de la Croix Rouge. Dans certains cas, comme ce fut, par exemple, le cas à Feya, un diagnostic plus approfondi a été fait et toutes les informations recueillies ont permis de rédiger une monographie du village qui peut servir de référence pour tout autre intervenant.

Le choix des villages a été réalisé le plus souvent avec les comités locaux plus le conseil communal suivant des critères de vulnérabilité.

Nous remarquons cependant que l'information, la consultation, la concertation se font principalement en démarrage de projet, une fois les ressources disponibles. Cela semble avoir été le cas même pour la deuxième phase du projet d'extension sur Koulikoro.

La recherche d'une cohérence avec le PDSEC (comme à Sirakorola) doit constituer un point clé des EVC (Evaluation des vulnérabilités et des capacités) au niveau des communautés.

3.2.2. Implication des communautés dans la mise en œuvre

Le choix et la mobilisation de volontaires villageois (5 par village) et leur renforcement ainsi que la mise en place des comités villageois, comités locaux sont des éléments de la participation et de l'implication des communautés dans la mise en œuvre des activités. Des sous-commissions sont également mises en place par type d'activité : comité maraichage, banque de céréale, AGR, pisciculture, aliments bétail. « *Les gestionnaires de projet (SP) passent toujours par nous les comités avant toute action* » nous a dit un membre d'un comité villageois. Cette diversité de modes d'implication de la communauté permet à un grand nombre de personnes de trouver sa place en fonction de ses centres d'intérêt et donne aux communautés rencontrées lors des focus group, le sentiment d'être impliquées dans la gestion des activités.

Le mode de gestion à travers les volontaires, les différents comités constitue un mécanisme efficace pour l'implication des communautés mais il mérite d'être accompagné et suivi pour être renforcé (capacité d'animation des volontaires, modes de fonctionnement des comités...). L'importance de l'implication des communautés dans la mise en œuvre et de ses effets est perçue de la même façon par les acteurs clés du projet : gestionnaire de projet, Comités Locaux, Comités Villageois, collectivités...

3.2.3. Inclusion des différentes composantes de la communauté (y compris les groupes les plus marginalisés) dans les décisions et actions spécifiques

La prise de décision se fait principalement en assemblées villageoises ouvertes à tous mais donc sans prise en compte de groupes sociaux particuliers.

La prise en compte des groupes marginalisés dans la prise de décision ne ressort pas comme un point d'attention spécifique ni de la part des bénéficiaires, ni de la part du personnel d'encadrement.

Certaines personnes vulnérables sont, par contre, prises en compte en termes d'assistance, c'est, par exemple le cas de celles qui bénéficient de distributions pendant le mois de la solidarité à Tomini et Poronè.

Des actions spécifiques sont mises en place pour les femmes, les enfants, les personnes marginalisées : comme le maraichage, (Séoulasso), les activités nutritionnelles, la dotation en semences améliorées de tomate d'hivernage...

Il existe également des caisses de solidarité (comme à Sirakorola) pour les plus nécessiteux.

3.2.4. Fonctionnement du système de redevabilité

Les rencontres semestrielles, réunissant représentants des communautés et équipe du projet, représentent le seul cadre où les bénéficiaires peuvent s'exprimer sur des situations qui ne les satisfont pas totalement. Ces rencontres sont un lieu de suivi du projet et de réajustement des activités. Le dépôt de plaintes ne fait pas l'objet d'un autre cadre formel où les bénéficiaires ont conscience qu'ils ont la possibilité d'être entendus et de recevoir des retours pour l'amélioration de leur bien-être.

Plus globalement, la redevabilité, à la vue des entretiens, n'est perçue que de façon unilatérale, celle du dispositif projet, de la CRM et la CRB vis-à-vis des communautés. Le respect des engagements des communautés et des collectivités locales vis-à-vis du projet n'est jamais évoqué.

3.2.4. Application de l'approche ECR

Certaines activités (nutrition, assainissement, introduction de semences...) semblent particulièrement adaptées à l'approche car elles mobilisent et impliquent plus facilement les communautés en raison de leurs résultats rapidement perceptibles. Des activités aux résultats plus différés (noyaux d'élevage, banques de céréales...) sont moins évidentes et demandent un travail d'explication plus approfondie.

Certaines contraintes liées au contexte, bien qu'elles ne soient pas spécifiques à l'approche, handicapent sa mise en œuvre : analphabétisme, déficit de communication entre acteurs locaux (STD, Collectivités locales, communautés) et difficultés d'accès à l'information pour les communautés, résistances au changement...

Le manque de cohésion au niveau de la communauté, impacte directement l'approche qui mobilise des instances communautaires (assemblées plénières, conseils de village...) qui ne sont pas consensuelles dans ce cas et questionne en particulier l'identification des vulnérabilités qui se fait par ces mêmes circuits.

3.2.5. Prise en compte des dynamiques préexistantes

Le choix des volontaires, des membres des comités villageois et autres s'appuient sur les dynamiques locales en cours en laissant les communautés choisir leurs propres critères (exemple de Séoulasso où le choix s'est fait dans un objectif de renforcer la cohésion sociale ou de Feya où c'est le chef de village et ses conseillers qui ont fait le choix).

La collaboration avec les communes permet d'être en cohérence avec les dynamiques de décentralisation.

4. Analyses et facteurs explicatifs

4.1. Intégration de l'approche ECR par le partenaire

L'analyse va reprendre le schéma utilisé pour la présentation des constats.

4.1.1. Perception de l'approche ECR et vision de ses enjeux

La perception des enjeux de l'ECR est très partagée même si des différences de maîtrise théorique existent parmi le staff, liées aux formations qui n'ont pas encore été accessibles à tous.

L'autre élément de perception qui est très largement partagé, est qu'il faut avoir une application différenciée des composantes de l'approche en fonction des projets. Cette vision ne concerne pas uniquement la différence entre projets d'urgence et de développement mais s'applique aussi à la thématique abordée par chaque projet. Le discours va donc varier pour chaque personne en fonction du ou des projets dans lesquels elle est impliquée : retour d'information et information comme forme d'assistance seront au centre pour les projets « migrants », identification des bénéficiaires et dépôts de plaintes pour les projets de cash transfert...

Il est de fait très naturel que beaucoup d'interlocuteurs disent mettre en œuvre de façon différenciée les composantes voir ne pas en mettre en œuvre certaines ce qui questionne la cohérence d'ensemble de l'approche.

4.1.2. Intégration de l'ECR dans l'organisation de la CRM

L'intégration de l'approche ECR est en cours, et est un processus récent. Il est donc normal qu'elle n'apparaisse pas encore à certains niveaux d'organisation.

Si la volonté politique est réelle, cela devrait se traduire rapidement par :

1. Des références méthodologiques explicites dans le futur plan stratégique
2. Une officialisation de la fonction de point focal ECR

Cependant l'intégration de l'ECR dans les fiches de poste et dans le briefing des responsables de projets qui seront recrutés à l'avenir peut être une décision immédiate.

Le financement des actions transversales (renforcement de capacités, poste de point focal...) pour assurer leur pérennisation mériterait une réflexion spécifique : financements indépendants ou lignes intégrés à chaque budget de projets...

4.1.3. Application des différentes composantes de l'approche ECR

Participation communautaire et retour d'information :

Il n'existe pas de réels échanges méthodologiques entre les projets concernant l'ECR. Cela explique les interprétations diversifiées qui ont été observées. Des échanges pourraient être fructueux sur :

1. Les différentes manières d'aborder les phases d'identification et le décalage entre expression des besoins et activités mises ultérieurement en œuvre par les projets.
2. L'adaptation de chaque composante en fonction du type de projet et de son contexte.

Cette faiblesse des échanges ne permet pas une analyse des différentes façons de traiter les dépôts de plaintes et de leurs avantages et inconvénients relatifs.

Information comme forme d'assistance

C'est la perception que les gestionnaires des projets ont de l'importance des risques qui vont faire ou non de cette composante un élément fort du projet. Plus le risque sera identifié comme fort et/ou récurrent plus l'information comme forme d'assistance prendra d'importance dans la stratégie du projet.

Là aussi, l'absence d'échanges sur les pratiques des différents projets ne favorise pas une évolution des habitudes prises.

Communication pour le changement de comportement.

Comme nous l'avons vu, les pratiques observées restent très classiques dans ce domaine malgré quelques avancées très intéressantes : analyse des perceptions pour adapter les messages, diffusion de pairs à pairs... Cependant des résultats très encourageants ont été obtenus dans certains domaines : compostage, foyers améliorés... mais en l'absence d'analyse du comment ces techniques se sont diffusées, il est difficile d'en tirer des conclusions.

Il serait en particulier important de savoir dans ces réussites ce qui tient :

1. A l'évolution de la perception du problème
2. Aux modalités de compréhension des avantages du changement technique : adaptation du message et modalité de sa transmission.

Pour la diffusion des foyers améliorés, par exemple, est-ce l'évolution de la tension sur l'approvisionnement en bois ou en charbon de bois qui est la cause prédominante ou est-ce la compréhension des avantages de ces foyers et donc la qualité de la communication ? C'est sans doute les deux mais les personnes interviewées n'identifient que la qualité de la communication comme facteur de changement.

Plaidoyer fondé sur les faits

C'est indéniablement le parent pauvre de l'approche. Si des expériences de coalition avec d'autres acteurs ont été évoquées (pour Kayes et Mopti), elles restent rares. Dans le cas de projets attentifs aux coordinations avec les partenaires, la prise en compte de besoins non couverts par d'autres est considérée comme un élément inhérent à la coopération et pas comme une activité spécifique de « plaidoyer fondé sur les faits ». Il s'agit donc d'une forme de gestion des priorités avec peu d'investissement dans des plaidoyers à destination de décideurs, fonction considérée comme relevant de la gouvernance, et une remontée de besoins non couverts vers des partenaires comme faisant partie intégrante d'une stratégie de projet multi-acteurs.

4.1.4. Prise en compte de la diversité, du genre et des vulnérabilités

Compte tenu du contexte culturel et religieux, la CRM a choisi une position courageuse de prise en compte des questions de genre avec un affichage politique (définition d'une stratégie Genre), des espaces d'expression (groupes...), des activités spécifiques pour les femmes ... le chemin sera long ! Mais c'est sans doute l'identification des vulnérabilités qui questionne le plus l'approche ECR et sa dimension communautaire. Même si la communauté est approchée au travers de groupes différenciés de jeunes, de femmes, d'hommes... ces groupes reproduisent l'organisation sociale. Ils reproduisent donc aussi certaines formes d'inégalité : d'accès à la parole, d'accès au pouvoir, d'accès à certaines ressources (foncier...).

Cette question dépasse largement le contexte du Mali et s'applique globalement à l'approche ECR. Il ne s'agit pas de remettre en cause les acquis de l'entrée communautaire mais de voir comment l'enrichir avec des approches plus individualisées.

4.2. Application de l'approche ECR auprès des bénéficiaires et des communautés : le cas du projet Tominian-Koulikoro

L'analyse sera faite en reprenant les quatre composantes de l'approche ECR.

4.2.1. La participation et le retour d'information des communautés

Forces : L'existence des différents comités (CRCR, CLCR, CVCR), des volontaires ainsi que des différents groupes par activités, constituent des supports et des outils qui favorisent la participation et le recueil et le retour d'informations.

Les gestionnaires de projet (chef de projet, animateurs) sont conscients de la nécessité de la participation et de l'implication des communautés. En parallèle, les communautés ont conscience de cet effort d'implication. « *Nous avons pu exprimer nos besoins* ».

Ces éléments favorisent une relation fluide entre projet et communautés.

Faiblesses : La participation des communautés à la mise en œuvre des programmes est une évidence pour tous mais leur participation à la phase d'identification et d'élaboration ne l'est pas aujourd'hui. Malgré la mise en œuvre en deux phases du projet, les communautés ne font pas le lien entre le recueil de leurs besoins, qui est bien réel, et le projet qui leur est proposé. Ce décalage s'explique le différé dans le temps entre les différentes phases du projet et la mobilité des personnes. Ce décalage est sans doute à l'origine du sentiment exprimé par les communautés d'un projet qui reste un objet externe qu'elles ne s'approprient pas totalement même si elles y participent.

Mises à part les rencontres semestrielles du projet (cf. 3.2.1.), il n'existe pas un système formel de recueil, de traitement et de retour d'informations. Les questions et les réclamations sont traitées lors de ces rencontres et par la possibilité de joindre les gestionnaires de projet à tout moment. Cela pose la question des limites potentielles (autocensure) d'un système entièrement lié au dispositif

d'intervention du projet. L'argument selon lequel les communautés préfèrent une relation directe et orale n'est pas entièrement convaincant car il ne pose pas la question de la qualité de l'interlocuteur.

4.2.2. La fourniture d'informations comme forme d'assistance

Des informations comme forme d'assistance sont fournies de deux manières :

1. Lors de la revue annuelle des plans de contingence organisé par le projet avec les instances communautaires. C'est l'occasion d'informer les communautés sur l'évolution des facteurs de risques.
2. Grâce à la collaboration avec les services techniques pour la fourniture ponctuelle d'informations météorologiques.

Les investigations sur le terrain n'ont pas permis d'identifier de dispositif de fourniture de l'information de façon continue. Cette information pourrait être fournie via des canaux existants, accessibles et adaptés (dispositif du projet, radios locales...) mais aussi les NTIC qui pourraient améliorer la fourniture d'information à temps et de façon utile.

4.2.3. La communication pour le changement de comportement et des pratiques sociales

De nombreux outils de CCC ont été développés et adaptés à chaque contexte : élaboration de boîtes à image à Tominian répliqués et adaptés, spot radio par thématiques à Koulikoro... Ce travail a pu bénéficier de l'expérience d'un département dédié à la communication et ayant expérimenté l'approche.

Mais ce travail d'adaptation des supports et des outils ne semble pas expliciter à lui seul les excellents résultats obtenus dans certains domaines : 96% à 100% d'adoption de la technique de compostage, plus de 1000 foyers améliorés construits (Tominian et Koulikoro). Ces réussites mériteraient un travail d'analyse spécifique.

L'adaptation des supports de communication en fonction des programmes, des cibles, des zones et des thématiques ne semble pas être systématique car elle demande d'importantes ressources en temps, en finance et en personnel.

Si un effort d'adaptation des supports est fait, il demande à être poursuivi : traduction dans les différentes langues...

Cette adaptation des supports de communication ne semble pas suffire. En partant des perceptions et des comportements des groupes relativement à chaque programme il devrait être possible d'identifier et de tester des modes de communication plus innovants.

4.2.4. Le plaidoyer fondé sur les faits

Malgré la collaboration avec d'autres partenaires, il n'a pas été clairement identifié d'activités de plaidoyer quel que soient leurs formes.

Le dispositif de remontée d'informations l'explique sans doute. Les rencontres semestrielles sont le seul espace pour le dépôt de plaintes et pour la remontée d'informations y compris pour le plaidoyer fondé sur les faits ce qui ne semble pas opérationnel.

Il faut travailler à un autre mécanisme d'identification des thématiques de plaidoyer qui ne manquent pas d'ailleurs.

4.1.4. Prise en compte de la diversité, du genre et des vulnérabilités

Il existe une politique « genre » propre à la CRM.

Il est régulièrement tenu compte de la représentativité de différentes catégories de la communauté dans les activités du projet. Par exemple, pour les formations, il est toujours demandé la participation des hommes et des femmes. De même, les focus group lors des EVC prennent en compte des groupes spécifiques : femmes, jeunes...

Des activités sont planifiées spécifiquement pour les femmes.

Si cette approche est positive, elle ne permet sans doute pas d'identifier toutes les formes d'exclusion et de vulnérabilité. Les inégalités d'accès au pouvoir, aux ressources (foncier...) ne sont pas uniquement liées au sexe ou à l'âge et des groupes spécifiques reproduisent donc certains types d'inégalité.

Les responsables du projet ont illustré cette difficulté à identifier les plus vulnérables avec l'exemple d'une concession signalée par la communauté comme devant être aidée et qui présentait moins de signes de vulnérabilité (présence d'animaux...) que la concession voisine qui n'avait pas été sélectionnée.

5. Conclusions et enseignements

5.1 Intégration de l'approche ECR par le partenaire

1. Le débat porté par la CRM et les SNP concerne aujourd'hui les modalités d'application de l'approche ECR :

- ✓ Quand et à quelle étape impliquer les communautés en fonction du type de projet ?
- ✓ Comment adapter l'approche au contexte et au projet en donnant une importance relative aux différentes composantes ?

Les expériences sont aujourd'hui suffisamment diversifiées pour qu'un échange autour des différentes pratiques (capitalisées ?) soit productif.

2. Cependant la poursuite de l'intégration opérationnelle de l'approche au sein de la CRM devra faire l'objet d'un suivi spécifique. En parallèle, une réflexion doit être menée sur les choix à faire pour le montage et le financement des actions transversales (renforcement de capacités, capitalisation, point focal...).

3. Pour favoriser cette intégration, il faudra poursuivre la construction d'une vision partagée de l'ECR à la CRM et renforcer les capacités des différents staffs dans sa mise en œuvre.

4. L'application de l'approche dans les divers projets de la CRM pose des questions opérationnelles :

- a. Son adaptation aux différents contextes et types de projets comme nous l'avons déjà vu
- b. Les choix possibles en termes de dispositif de dépôts de plaintes : utilisation des canaux liés au dispositif opérationnel ou mise en place de canaux parallèles
- c. La fourniture d'informations comme forme d'assistance doit être réfléchie en fonction des risques identifiés (évidence intéressante à rappeler)
- d. CCC : malgré des pratiques de sensibilisation souvent très classiques, certains changements de pratiques sont bien réels dont les raisons mériteraient d'être analysées finement. La systématisation de pratiques comme l'analyse préalable des perceptions et la sensibilisation de « pairs à pairs » mérite d'être encouragée.

- e. Plaidoyer fondé sur les faits : il semble nécessaire de distinguer ce qui relève de la remontée de besoins non couverts vers des partenaires qui est intégrée dans les projets multi-acteurs et ce qui relève de l'interpellation des décideurs qui mobilise des compétences et responsabilités différentes.
- f. Sans complexifier les dispositifs de suivi-évaluation par indicateurs qui le sont déjà beaucoup, il est intéressant de réfléchir à quelques indicateurs spécifiques au suivi de la mise en œuvre de l'approche

5. Mais la principale question posée par la situation de la CRM concerne l'approche communautaire et ses limites en termes de prise en compte de la diversité, du genre et des vulnérabilités. Sans remettre en cause l'implication des communautés, il s'agit de réfléchir à comment identifier les formes d'exclusion inscrites dans le fonctionnement social.

5.2. Application de l'approche ECR auprès des bénéficiaires et des communautés dans le projet Tominian-Koulikoro.

1. Malgré un travail sur la durée et une mise en œuvre en deux phases du projet, les communautés ressentent un décalage entre l'expression de leurs besoins et les activités proposées. Les communautés ne s'approprient donc pas totalement le projet qui reste en partie un « objet externe » (cf. 4.2.1.).
2. La remontée d'information et le dépôt de plaintes se font à travers le dispositif opérationnel uniquement (réunion semestrielle et équipe) ce qui induit parfois une forme d'autocensure (blocage des informations ne concernant pas directement la CRM).
3. La fourniture d'information comme forme d'assistance concerne principalement le plan de contingence annuel. Il manque une réflexion sur la fourniture régulière d'informations utiles (marché, météorologie...)
4. CCC : l'effort d'adaptation des outils au contexte social est très intéressant mais peut être renforcé. Les réussites dans la diffusion de certaines pratiques (foyers améliorés...) mériteraient d'être analysées et capitalisées.
5. Plaidoyer fondé sur les faits : comme pour le dépôt de plaintes, le seul canal disponible est celui du dispositif opérationnel (réunion semestrielle, en particulier) et il ne semble pas fonctionnel.
6. Le projet Tominian-Koulikoro est un bon exemple des limites de l'approche communautaire pour la prise en compte de la diversité, du genre et des vulnérabilités sous toutes leurs formes.

6. Améliorations souhaitables

Certaines recommandations sont transversales et répondent donc à plusieurs enseignements tirés du travail évaluatif.

6.1. Recommandations pour la CRM

Préciser la stratégie d'intégration de l'ECR et suivre sa mise en place (5.1.2.) :

1. Intégrer des mentions faites à l'ECR dans les textes de référence (plan stratégique...)
2. Faire évoluer les procédures pour y intégrer l'approche, en particulier dans les briefings de recrutement et les fiches de poste des nouveaux arrivants
3. Définir les attributions du Point focal ECR et faire le choix ou non d'une personne entièrement dédiée
4. Intégrer l'approche dans les futurs documents « projet » ainsi que des indicateurs spécifiques à la mise en œuvre de l'approche ECR (taux de participation communautaire...) dans les dispositifs de suivi-évaluation des projets
5. Mettre en place un dispositif d'échange entre projets sur l'approche ECR : réunion trimestrielle basée sur la présentation d'une expérience...

Choix de modalités de montage et de financement des actions transversales (5.1.2.)

Le renforcement de la mise en œuvre de l'approche ECR nécessite des actions communes aux différents projets : fonctionnement d'un point focal, renforcement de capacités, capitalisation d'expériences. Il est nécessaire pour la CRM de faire des choix de mise en œuvre avec deux options possibles : trouver des financements spécifiques ce qui donne de la cohérence et de la visibilité mais pose la question de la pérennité ou inscrire des lignes spécifiques sur les projets ce qui rend la gestion plus complexe mais potentiellement plus stable.

Définir une stratégie de formations diversifiées en coordination avec les SNP (5.1.3.)

Des formations ont eu lieu mais il semble nécessaire de mieux coordonner les futures sessions et sans doute d'avoir une stratégie différenciée en fonction des publics :

1. formations théoriques sur les principes de l'approche pour le staff du siège
2. formations de formateurs axées sur des formations en cascade vers les agents de terrain
3. formations-actions centrées sur l'opérationnalisation de l'approche et la posture d'accompagnement pour les agents de terrain

Elaborer une stratégie de capitalisation d'expériences (5.1.1.)

Comme nous l'avons vu des expériences variées sont en cours concernant la mise en œuvre de l'approche. Elles sont, pour certaines, récentes mais méritent ou mériteront d'être analysées et capitalisées. C'est en particulier le cas de mécanismes de dépôt de plaintes et de pratiques de CCC. Pour être réaliste, ce travail devra être ciblé sur des pratiques précisément identifiées.

6.2. Recommandations pour la CRM et la CRB concernant le projet Tominian-Koulikoro

Ces recommandations concernent principalement la CRM puisque le projet est en gestion déléguée mais peut impliquer l'appui de la CRB.

1. Renforcer » le travail d'explication aux communautés des contraintes du projet permettant d'expliquer que tous les besoins ne peuvent être couverts (cf. 5.2.1.).
2. La mise en place d'un dispositif de remontée d'information et de dépôt de plaintes indépendant du dispositif d'intervention (réunion semestrielle et équipe) étant peu réaliste avant la fin du projet, il

semble indispensable de former les volontaires et les comités locaux à l'importance du retour de toutes les informations comme outil de réajustement du projet d'une part et d'identification de thèmes de plaidoyer fondé sur les faits d'autre part (5.2.2 et 5.2.5).

3. Développer, avec les Services Techniques Déconcentrés, une réflexion sur la fourniture régulière d'informations utiles (marché, météorologie...) pour les communautés (5.2.3).

4. Renforcer l'effort d'adaptation des outils de CCC au contexte social et lancer un travail de capitalisation sur certaines pratiques réussies (foyers améliorés...) (5.2.4).

5. Réaliser une étude (étudiant-stagiaire ?) sur les différentes formes de vulnérabilité et sur la capacité du projet à les identifier (5.2.6).

Toutes ces recommandations ne pourront être mises en œuvre d'ici la fin de l'actuelle programmation. Il est donc nécessaire pour le CRM de les hiérarchiser. Pour les évaluateurs les points 2 et 5 sont prioritaires.

6.3. Recommandations pour la CRB

Soutien aux actions transversales de la CRM dans le domaine de l'ECR

La CRC et la CRB (avec le projet Tominian-Koulikoro) sont moteurs dans la mise en œuvre de l'approche ECR au Mali. Il serait donc logique qu'elles accompagnent la CRM dans la mise en œuvre des actions transversales liées à l'approche :

1. définition du rôle et du positionnement institutionnel du point focal (5.1.2.)
2. définition de la stratégie de formation : la CRB a une expérience à valoriser sur la formation-action des agents de terrain (projet Niger) (5.1.3.)
3. définition de la stratégie de capitalisation en s'appuyant sur les acquis du projet Tominian-Koulikoro. (5.2.)

Ces appuis sont à réaliser à la demande de la CRM mais surtout valoriser l'expérience spécifique de la CRB acquise grâce au programme 2017 – 2021 au Mali et dans d'autres pays.

Soutien aux échanges entre projets sur l'approche

Sur la base de l'expérience du projet Tominian-Koulikoro, (cf. 6.2.) la CRB doit jouer un rôle moteur dans la réflexion sur l'approche ECR et son évolution et en particulier autour :

1. De la question du quand et comment impliquer les communautés en fonction du contexte avec la sous-question récurrente du décalage entre recueil des besoins et propositions d'actions issues du processus de planification. (5.1.1., 5.1.4. et 5.2.1.)
2. Des modalités de mise en œuvre des différentes composantes pour prendre en compte le contexte et le contenu du projet (5.1.5., 5.2.2, 5.2.3., 5.2.4. et 5.2.5.)
3. Des limites de l'approche communautaire pour l'identification des vulnérabilités et des manières de l'enrichir. (5.1.5. et 5.2.6.)

La CRB pourrait être à l'initiative avec la CRM d'un groupe de réflexion sur l'approche ECR et qui s'appuie sur la diversité d'expériences des projets : par exemple, organisation de réunions trimestrielles (SNH et SNP) avec la présentation et la mise en débat d'un cas illustrant une des trois thématiques ci-dessus.

7. Annexes

7.1. Liste des documents consultés

Documents généraux :

Résilience

La FICR et la résilience des communautés, Guide de communication pour les Sociétés Nationales, FICR
Feuille de route pour la Résilience des Communautés : Opérationnaliser le Cadre d'action pour la Résilience des Communautés Résumé, FICR

Cadre de la Fédération internationale relatif à la résilience des communautés, FICR

PP de présentation faite par la CRB aux évaluateurs

ECR

Guide de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge sur l'engagement communautaire et la redevabilité (CEA), FICR – CICR

PP de présentation faite aux évaluateurs par la CRB

PP de la CRB ECR et changement de comportement

Programme :

« Pour des citoyennes, des citoyens et des communautés actrices et acteurs de changements », programme CRB PGM DGD par pays

Autres :

Guide de la gestion déléguée, CRB

Stratégie 2020, activités internationales, CRB

Documents spécifiques :

Présentations et CR à la commission mixte de supervision

Rapport de l'enquête de base

PS 2015- 2019 CRM (version définitive) 20.05.2015

Leçons apprises et score de performance Mali 2018

7.2. Cadre de référence

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	Hypothèses – critères	Indicateurs	Sources de vérification
1.1. Quelle perception de l'approche (par composante) ont les SNH partenaires, et quelle composante les intéresse le plus ?	Les partenaires ont une compréhension structurée de l'ECR (pertinence)	Présence d'une définition dans les textes de référence de la SN. Présence d'une définition dans les discours des responsables de la SN. Existence des mêmes éléments et arguments dans les textes et discours SN et CRB	Analyse des textes de référence Entretiens avec les responsables de la SN
1.2. La gestion déléguée permet-elle ou pas d'améliorer l'intégration de l'ECR dans les programmes de résilience (question d'efficacité)?	La gestion déléguée contribue à l'intégration de l'ECR dans les programmes de résilience	Existence d'éléments et arguments de l'approche ECR dans les projets en gestion déléguée et dans les discours de leurs gestionnaires	Analyse des documents de projet Entretiens avec les responsables de projet
1.3. Dans quelle mesure l'approche fait-elle partie du référentiel constitutionnel de la SN ? (procédures standards opérationnelles, mission statement) ? Du référentiel stratégique ? Opérationnel ?	Voir également sous question 1.1 <i>L'ECR est inclus dans la stratégie SN*</i> <i>Les activités d'ECR figurent dans les projets et programmes*</i>	Des références explicites sont inscrites dans les documents de stratégie et dans les documents programmes et projets	Analyse des documents de stratégie et des documents projets et programmes
1.4. Dans quelle mesure l'approche se retrouve-t-elle dans les budgets, plans, indicateurs, processus et fiches de poste ?	Les partenaires opérationnalisent l'approche ECR dans tous leurs documents de gestion (efficacité) La SN est disposée à affecter du personnel entièrement ou partiellement dédié à la réalisation d'activités de l'ECR et à l'inscrire dans son description/fiche de poste*.	Présence de ligne budgétaire spécifique Actions spécifiques dans les plans Indicateurs spécifiques au suivi ECR Mention à l'ECR dans les fiches de poste	Analyse des documents de projet Entretiens avec les responsables de projet
1.5. Dans quelle mesure l'approche ECR est-elle appliquée à chaque phase du cycle de projet ?	L'approche ECR est appliquée dans : 1. Identification 2. Planification 3. Mise en œuvre 4. Suivi-évaluation 5. Evaluation des projets et programmes (efficacité)	Les 4 principes de l'ECR sont présents dans les 5 étapes du projet	Analyse des documents de projet Entretiens avec les responsables de projet
1.6. Dans quelle mesure les volontaires /les branches locales ont-ils participé à la planification/ élaboration/suivi des projets ?	Les volontaires sont impliqués dans l'élaboration de projets (cohérence)	Nature de la contribution des volontaires aux projets	Entretiens avec les responsables de projet Entretiens avec les volontaires (volontaires communautaires et volontaires charges de gestion)

1.7. Dans quelle mesure la nature de la Croix-Rouge (travail via volontaires) facilite/restreint l'application effective de l'approche ECR ?	Les volontaires sont formés à l'approche ECR (effectivité) (<i>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</i>)* Les volontaires ont intégré l'approche ECR (efficacité) (<i>Le personnel de programme et de terrain sait comment intégrer l'ECR dans ses projets ou veut apprendre comment intégrer l'ECR dans ses projets et ses plans</i>)* Les volontaires sont en situation de promouvoir l'ECR dans leur communauté (pertinence)	Formations dispensées Présence des 4 principes de l'ECR dans leurs actions Reconnaissance dans la communauté	Documents Entretiens avec les volontaires Entretiens avec les communautés
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 ?	L'approche Genre est intégrée dans les politiques Les procédures facilitent la mise en œuvre de l'approche Genre (cohérence) Le staff est formé à l'approche Genre (efficacité)	Présence d'une définition dans les textes de référence de la SN. Présence d'une définition dans les discours des responsables de la SN. Formations dispensées	Analyse des textes de référence Entretiens avec les responsables de la SN
1.9 Qui sont les personnes du staff siège et branches + gouvernance qui connaissent et comprennent l'approche ? Comment ont-ils acquis ces connaissances ?		Formations reçues, participation à des processus de renforcement institutionnel, ateliers, pratique, ou autre	Entretiens
Dans quelle mesure l'approche ECR a été correctement appliquée auprès des bénéficiaires et des communautés ?			
Sous questions	Hypothèses – critères	Indicateurs	Sources de vérification
2.1. Dans quelle mesure les différents groupes au sein de la communauté ont-ils déterminé leurs besoins, priorités et préoccupations ? (<i>identification</i>)	Les communautés sont impliquées dans l'identification des projets (besoins, priorités ...) en (cohérence) : <ul style="list-style-type: none"> • Etant informées • Etant consultées • Etant concertées • Co-concevant 	Outils et méthodes de participation utilisés Public impliqué : type, nombre...	Compte rendus et documents de méthodologie Documents de projets Entretiens avec les responsables de projet Entretiens avec les volontaires Entretiens avec les communautés
2.2. Dans quelle mesure/comment cette communauté diverse a-t-elle été s'est-elle impliquée dans la planification du projet ? (<i>planification, aspect diversité</i>)	Les communautés sont impliquées dans la planification du projet en : <ul style="list-style-type: none"> • Etant informées • Etant consultées • Etant concertées • Co-concevant (cohérence)	Outils et méthodes de participation utilisés Public impliqué : type, nombre	Compte rendus et documents de méthodologie Documents de projets Entretiens avec les responsables de projet Entretiens avec les volontaires Entretiens avec les communautés

<p>2.3. Dans quelle mesure/comment la communauté s'est-elle impliquée dans la mise en place et l'évaluation du projet? (<i>mise en œuvre, évaluation</i>)</p>	<p>Les communautés sont impliquées dans la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation en étant acteurs de la réalisation des activités, de leur analyse et réorientations (cohérence)</p>	<p>Outils et méthodes de participation utilisés Public impliqué : type, nombre</p>	<p>Compte rendus et documents de méthodologie Documents de projets Entretiens avec les responsables de projet Entretiens avec les volontaires Entretiens avec les communautés</p>
<p>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? (<i>aspect redevabilité</i>)</p>	<p>Les communautés sont impliquées dans l'analyse du système de redevabilité (cohérence)</p>	<p>Canaux de communication utilisés et types d'émetteur et de message Argumentaires développés par la communauté</p>	<p>Documents et rapports d'exécution Entretiens avec les communautés</p>
<p>2.5. Dans quelle mesure la façon de travailler du partenaire et d'engager la communauté a-t-elle considéré/répondu à /perpétué/favorisé/corrigé des inégalités/violence sous-jacentes et qui génèrent de la vulnérabilité ? (<i>aspect genre et diversité, interrogation des dynamiques en cours dans la communauté et de sa complexité</i>).</p>	<p>La prise en compte de l'aspect Genre et diversité dans l'implication des communautés permet de lutter contre les vulnérabilités <i>Des efforts supplémentaires sont déployés pour atteindre les groupes marginalisés - femmes, enfants, personnes âgées, handicapés, analphabètes. *</i></p> <p>La prise en compte des dynamiques préexistantes dans l'implication des communautés permet de lutter contre les vulnérabilités</p>	<p>Outils et méthodes de participation utilisés Public impliqué : type, nombre Argumentaires développés par la communauté Description des initiatives de base Connaissance des modes d'organisation des communautés</p>	<p>Compte rendus et documents de méthodologie Documents de projets Entretiens avec les volontaires Entretiens avec les communautés Documents de projets</p>
<p>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 ?</p>	<p>ECR s'applique difficilement à certaines thématiques (pertinence) Certains partenaires ont des difficultés avec l'ECR (pertinence) Certains projets sont par nature très participatif (initiatives de base...) Traité dans la question 2.5. (hypothèse 3)</p>	<p>Typologie de projets avec ECR ou sans Typologie des partenaires impliqués dans ECR</p>	<p>Analyse transversale des évaluations « Pays »</p>
<p>3. A quelles conditions l'approche ECR peut-elle perdurer ? (pérennité)</p>	<p>L'approche est connue et intégrée par les SN Les SN ont les moyens humains (formations), matériels et financiers (intégration dans les projets) L'approche répond aux attentes des communautés. Les autres partenaires facilitent la mise en œuvre de l'approche ECR</p>	<p>Traité dans la question 1.1. Traité dans les questions 1.5. ; 1.6. ; 1.7. Hors champs de l'évaluation (évaluation de l'approche) Les démarches des autres partenaires sont compatibles avec l'ECR</p>	<p>Entretiens avec les différents partenaires de la SN</p>

Personnes rencontrées

Nom	Fonction	Lieu
TOURE Sidi	Directeur des opérations et programmes CRM	Siège CRM
BRUTUS Angéline	FICR	Siège CRM
ESTEVEZ Pablo	CR espagnole	Siège CRM
BERCHE Marina	RP CRB	Siège CRM
CARBONI Federico	Coordinateur pays CR danoise	Siège CRM
KONATE Fatoumata	Responsable nationale finance et comptabilité CRM	Siège CRM
DOUMBIA Modibo	Chef du département ressources humaines et volontariat	Siège CRM
M. DIAWARA	Point focal national volontariat CRM	
ZANRE Jules	RP CR canadienne	Siège CRM
BAMBA Ousmane	Chef du département logistique CRM	Siège CRM
TRAORE Doufain	Responsable suivi – évaluation CRM	Siège CRM
HADARA Ismaela	Chef du département MVHFC CRM	Siège CRM
MAIGA Nouhoum	Coordinateur des projets et programmes CRM	Siège CRM
KONE Foucéni	Chef de secteur agriculture de Koulikoro	Koulikoro
KAPOU Brahima	Chef de secteur production animale de Koulikoro	Koulikoro
MAMADOU Fofana	SG Comité régional de Koulikoro	Koulikoro
MAIGA Amadou	Vice-Président Comité régional de Koulikoro	
DIARRA Lanciné	Trésorier Comité régional de Koulikoro	
Sitafa	Membre Comité régional de Koulikoro	
KONE	Président du comité de cercle de Koulikoro	
DJIGABE Mamadou	Président Comité régional de Koulikoro	
COULIBALY Koh	Chef du projet Résilience Tominian Koulikoro	Koulikoro

Les investigations de terrain ont été menées dans :

- ✓ le cercle de Tominian (Tominian, Séoulasso, Poronè)
- ✓ le cercle de Koulikoro (Koulikoro, Sirakorola, Sikouna et Feya)

Au total, 12 entretiens ont été conduits dont :

8 focus et 4 entretiens individuels avec 92 personnes touchées dont 67 hommes et 25 femmes entre 76 et 24 ans.