

Novembre
2019

Croix Rouge de Belgique
Département International

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

Rapport de mission, RDC

CROIX-ROUGE
de Belgique



CROIX-ROUGE
DE LA RÉP DÉM DU CONGO



Peter SZERB
Cédric LUYEYE
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 de 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 en RDC s'appuie sur un renforcement double des capacités, celles des communautés et de la Croix-Rouge de RDC.

En effet, le programme 2017-2021 s'inscrit dans le cadre de la résilience des communautés où l'action de la CR vise aussi bien leurs vulnérabilités que le renforcement de leurs capacités à éviter ou surmonter des crises futures. Pour cela il est important de répondre à toutes les vulnérabilités et risques repérés de façon globale.

Le principe de base de l'intervention dans les 2 provinces de la RDC repose sur l'accompagnement des ménages par le staff et des volontaires de la CR dans les thématiques de la santé, l'accès à l'eau potable, aux infrastructures et aux services d'assainissement et d'hygiène, ainsi que la gestion des catastrophes naturelles.

Pour effectuer ce changement il est nécessaire de s'inscrire dans la durée et de renforcer aussi les capacités de gestion de la CRRDC qui assume la maîtrise d'œuvre du programme. Cet objectif concerne aussi bien le niveau central que l'échelle provinciale.

L'approche prévue est pluridisciplinaire et implique une coordination entre différents acteurs et la participation active des communautés bénéficiaires.

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

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

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

Pour rappel, **les deux questions évaluatives** sont :

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

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

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

Table des matières

Introduction	1
Table des matières	3
1. Synthèse	4
2. Méthodologie	6
3. Constats	7
4. Analyses et facteurs explicatifs	10
5. Conclusions et enseignements	17
6. Améliorations souhaitables	18
6.1. CRRDC	19
6.2. CRB	20
7. Illustration de la bonne pratique identifiée	21
8. Annexes	22
8.1. Liste des documents consultés	22
8.2. Outils de collecte de données	23
8.3. Liste des participants à la restitution	27
8.4 Regroupement des questions évaluatives dans les différents chapitres	29

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 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 4 et le 12 novembre 2019 à Kinshasa et dans 2 provinces, en Congo Central et à Kwango, a permis d'établir un certain nombre de constats grâce à la triangulation des informations issues de lectures de la bibliographie, des entretiens, observations et visites de terrain.

1.2. Constats

Ces constats ont été ordonnés en fonction des questions évaluatives, organisés par chapitres (cf. Annexe 8.4).

L'essentiel des éléments positifs concerne l'intégration de l'approche ECR, du genre et de la diversité dans la stratégie et programmes de la CRRDC et la participation des volontaires et des communautés aux actions.

Les améliorations à faire concernent l'insuffisance en termes de l'opérationnalisation de la stratégie de l'ECR en programmes fonctionnels avec ressources adéquates, l'emplacement actuel du poste de point focal ECR dans l'organigramme, le développement inégal de toutes les composantes de l'approche et le manque de formation du personnel et des volontaires, ainsi que de la coordination et communication avec les partenaires de la CRRDC.

1.3. Conclusion

La réponse aux deux questions évaluatives que s'est posé le commanditaire est basée sur l'analyse des constats résumés ci-dessus.

D'après les données recueillies il s'avère que la **Croix Rouge de la RDC a accompli une certaine avancée dans l'intégration des composantes de l'approche ECR dans sa stratégie et dans ses programmes et activités mais il reste encore du chemin à parcourir pour l'opérationnaliser.**

Concernant à la deuxième question évaluative **les analyses montrent que l'approche ECR auprès des bénéficiaires et des communautés est correctement appliquée.**

Ces propositions d'amélioration concernent en premier lieu l'organisation de formations en cascade à tous niveaux, la consolidation des moyens financiers, techniques et humains, l'amélioration de l'organisation de la coordination entre la SN et ses partenaires et PNS et du mécanisme de feedback officiel.

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 CRRDC, 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 une coordination et 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 en RDC.

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 4 au 9 novembre et a été réalisée par Peter Szerb, essentiellement à la capitale, et par Cédric Luyeye sur le terrain.

Les données primaires ont été collectées à l'aide de diverses méthodes de collecte: entretiens individuels semi-directifs (16 à la capitale et 3 sur le terrain), observations lors des visites de terrain, groupes de discussion et séances de groupe participatives avec différentes catégories dans les villages (12).

Les données secondaires ont été recueillies par la lecture de la bibliographie (10 documents), comprenant descriptifs de projets et autres rapports pertinents fournis par la Croix-Rouge belge et congolaise.

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

- Les principaux responsables de la Croix Rouge congolaise (CRRDC)
- Les représentants de la CRB-CF et d'autres PNS
- Des personnes de la Fédération Internationale de CR et du CICR œuvrant dans différents projets réalisés avec la CRRDC.

Les visites de terrain se sont déroulées dans 2 provinces couvertes par le PA 2017-2021, en Congo Central et en Kwango, à Kenge.

Elles ont concerné :

- 6 villages et 2 sites urbains dans deux provinces
- Des volontaires sur chaque village
- Des bénéficiaires concernés par les activités du plan d'actions dans les 2 provinces
- Des représentants des différents comités de province
- 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. 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:

- Les grandes distances dans le pays n'ont permis que des visites à proximité des villes Matadi et Kenge.
- Les moyens très limités des comités provinciaux de la CR.
- La difficulté de compréhension du concept de l'ECR, surtout sur le terrain.
- Certaines personnes interviewées sont arrivés dans leur poste respectif récemment et n'avaient pas une connaissance approfondie de l'approche ECR de la CRRDC.

3. Constats

Les constats sont basés sur la triangulation des informations issues des 18 entretiens individuels semi-directifs (15 à la capitale et 3 sur le terrain), des observations lors des visites de terrain, des 12 groupes de discussion organisés dans les villages, et de la lecture des 10 documents transmis par les CR.

Les constats sont regroupés par grandes thématiques, érigées en fonction des 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. Le personnel interviewé a affirmé que les bénéficiaires sont au cœur de l'action de la CRRDC. Leur participation est primordiale, tout le monde en convient. Cette composante est la plus importante pour le staff, les entretiens le confirment. Les autres composantes en revanche n'étaient pas citées comme des éléments faisant partie de l'ECR.

3.2.5.1. Quelques membres du management ont été formés seulement, il n'y a pas eu d'un plan de formation impliquant à l'ensemble de ceux qui pourront avoir besoin de connaître l'approche.

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

3.1.1.2. Le référentiel constitutionnel, les documents stratégiques et programmatiques intègre l'approche ERC. Notamment, il est question-là des résultats d'analyse du Plan Stratégique de Développement 2019-2023, le document « Engagement Communautaire et Redevabilité – Action Plan » et de la partie des entretiens concernant ce sujet.

3.1.5.1. La gestion déléguée a été jugé positivement en général car elle peut responsabiliser la CRRDC. Néanmoins, d'après certaines interviews, elle n'a pas eu d'influence notable sur l'intégration de l'ECR dans les programmes.

3.2.1.1. Les fiches de poste n'intègrent pas l'ECR et ses composantes. L'approche n'a pas été notée de façon officielle dans les job description du personnel, même si des tâches relatives aux 4 composantes sont déjà accomplies par certains employés.

3.2.1.2. Le personnel du siège et des provinces n'a pas les moyens de passer suffisamment de temps pour visiter plus souvent les communautés et les projets

3.2.1.3. Le point focal ECR au siège n'est pas uniquement dédié à l'ECR et il n'y a pas eu d'autres points focaux formés dans les différentes directions. Actuellement c'est la Direction des Moyens Généraux qui porte l'approche, dont la directrice est aussi responsable de la thématique Genre et diversité.

3.2.3. L'emplacement actuel de l'approche dans la direction des Moyens Généraux est un sujet d'interrogation quant à l'efficacité de l'intégration transversale de l'ECR dans tous les programmes. Une restructuration est programmée pour début de l'année 2020 où la question sera traitée.

3.2.2.1. Il n'existe pas aujourd'hui de ligne budgétaire dédiée à l'ECR limitant ainsi l'ambition de la CRRDC d'intégrer et de diffuser plus largement le concept dans ses actions.

3.2.2.2. Il manque d'indicateurs opérationnels pour toutes les composantes de l'ECR. Des indicateurs pour la participation et le changement de comportement existent, mais pas pour les autres composantes, ni pour le retour d'informations.

3.2.2.3. Le guide ECR de la Fédération n'a pas été diffusé ou traduit en langue locale, et il n'existe pas d'autre manuel de mise en œuvre ce qui limite bien entendu son application 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 réalise par des enquêtes, entretiens, focus groupes et ateliers. L'information comme forme d'assistance (IA) se fait grâce aux formations (sur l'assainissement par exemple), sensibilisations, et par l'évaluation des vulnérabilités et des capacités (EVC). La communication pour le changement de comportement (CCC) s'y trouve par les enquêtes, mini-enquêtes comportementales et focus groupes. Le plaidoyer (P) est faisable par l'organisation de réunions internes avec les PNS partenaires, ou en externe avec les autorités.

Lors de l'étape de la planification la PRI est appliquée au travers de réunions de comité mixte de supervision. La CRRDC conçoit le projet et le présente pour validation finale à la communauté. L'IA et la CCC se traduisent dans la planification par les sensibilisations, et réunions de validation.

La restitution à chaud au mouvement et des réunions avec des partenaires sont les moments possibles pour le P.

La CRRDC exige pour la mise en œuvre une implication importante de la part des communautés sous forme de participation à la réalisation des travaux, aux causeries éducatives et aux réunions trimestrielles où le feedback est possible. La mise en œuvre de sensibilisations, les alertes catastrophe, et de causeries éducatives témoignent de l'application de l'IA. La CCC y figure par les sessions de sensibilisation réalisées sur différents sujets comme la diversité, l'alcoolisme, la planification familiale, la santé... Concernant le P les réunions mouvement mensuelles, les rdv ad hoc et les réunions communautaires permettent de remonter des plaintes et demandes.

Le suivi pour la PRI se traduit par la participation des volontaires aux visites, enquêtes et observations de terrain. Les causeries, réunions d'information et visites permettent de suivre l'évolution de la connaissance des communautés sur la préparation aux catastrophes. Pour mesurer l'évolution de la CCC les moyens utilisés sont les observations, rencontres avec des ménages et réunions de leçons apprises. Le P peut se faire par des comités de suivi de projet.

L'évaluation intègre la PRI par des ateliers de leçons apprises avec les bénéficiaires et volontaires, questionnaires et réunions de comité trimestrielles.

Dans le cadre de l'IA l'analyse après action (AAA), le sondage de satisfaction et la causerie éducative sont des actions d'évaluation mises en œuvre. La CCC peut être évaluée en fin de projet par une réunion leçons apprises, ou de façon informelle par un article publié par le club des journalistes amis de la CR. Il n'y a pas d'action réalisée sur le P auprès des partenaires lors de cette dernière phase de projet.

Un tableau récapitulatif ci-dessous synthétise 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	Enquête, entretiens, focus groupe, atelier	Formation, sensibilisation, EVC	Enquête, mini enquête comportementale focus groupe	Réunion interne avec les PNS partenaires, Rdv avec les autorités
Planification	Comité mixte de supervision	Sensibilisation, réunion de validation	Réunion	Restitution à chaud au mouvement Réunion des partenaires
Mise en œuvre	Comité des bénéficiaires, réalisation des travaux, causeries éducatives, réunion trimestrielle où le feedback est possible	Sensibilisations, appli mobile croix rouge, alerte catastrophe, causerie éducative	Sensibilisation à la diversité ou contre l'alcoolisme, planification familiale, santé	Réunions mouvement mensuelle rdv ad hoc, lettre, réunions communautaires
Suivi	Visite, enquête, observation	Causerie, réunions d'information, visite	Observations, rencontres avec des ménages, réunions leçons apprises	Comité de suivi
Evaluation	Ateliers de leçons apprises avec les bénéficiaires et volontaires, questionnaires, réunions de comité trimestrielles	Analyse après action (AAA), sondage satisfaction, causerie éducative	Enquête cap, réunion leçons apprises, article club des journaliste	--

3.1.4. Implication des volontaires

- 3.1.2.1. D'après les entretiens avec les différents groupes cibles comme le personnel, les bénéficiaires, les partenaires et les volontaires eux-mêmes, il est confirmé que les volontaires sont impliqués tout au long de l'élaboration des projets. Leur participation est effective dans toutes les étapes de l'identification des besoins jusqu'à l'évaluation de projet.
- 3.1.2.2. La nature de la Croix-Rouge, le travail via les volontaires facilite l'application effective de l'approche ECR. Les volontaires de la CRRDC sont au cœur de l'action de la société nationale qui compte sur eux pour la réalisation des actions au niveau local le plus bas. Ce sont eux qui effectuent la plupart des activités de différentes phases de projet.
- 3.2.5.2. Dans les 2 provinces d'intervention de la CRB les volontaires et le personnel des provinces n'ont été formés à l'ECR que partiellement (une soixantaine).

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. Les textes de référence, plan stratégique et fascicule sur le genre et diversité, témoignent d'une volonté politique certaine en la matière. Les différentes interviews avec les volontaires, le personnel CR et des bénéficiaires apportent également les preuves que les actions de la CRRDC transcrivent bien cette volonté politique dans les faits.
- 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. Comme la CR vise à soutenir les plus vulnérables parmi lesquels se trouvent beaucoup de femmes - femmes victimes de violence conjugale, veuves, femmes seules avec enfants...- son action favorise la diminution des vulnérabilités.

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 à des degrés différents. Les communautés participent bien dans les différentes étapes des actions d'après les témoignages recueillis. Le degré de cette participation peut varier en revanche, car certains projets ne permettent que la consultation dans leurs phases de définition des besoins et de planification.

3.2.2. Echanges d'informations

- 3.2.4.1. Les communautés sont impliquées dans le système de redevabilité. Même s'il manque encore un système officiel organisé pour déposer et traiter les réclamations, les communautés peuvent transmettre leurs plaintes et demandes. La définition d'un mécanisme formel de retours d'informations et feedback pour 11 provinces pilotes a été prévu dans le programme d'action ECR 2019.
A noter que dans la riposte contre l'ébola à l'est du pays un tel système a été mis en place avec la participation de la Fédération et des partenaires extérieurs ce qui a permis de traiter plus d'un million de feedback depuis un an et de réadapter la démarche au fur et à mesure.
- 3.2.6.1. Il existe de nombreux canaux de communication et de réunions entre la CRRDC, ses partenaires et les PNS, mais sans coordination. Réunions de mouvement, clusters thématiques au niveau national, réunions ad hoc en cas de crise ou en fonction de l'actualité... beaucoup de possibilités pour solliciter les parties prenantes, mais sans une vision globale, coordonnée. D'après les témoignages, chaque PNS travaille dans son coin, sans véritable synergie entre eux et la SN. Une direction de coordination a existé il y a quelques temps, mais elle a été supprimée.

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

3.1.1.4. D'après l'avis des personnes interrogées l'ECR peut s'appliquer à toutes les thématiques de la CRRDC. Il n'y a pas eu de domaines d'intervention où la mise en œuvre de l'approche est estimée difficile ou impossible. Pour la pérennité de l'approche les conditions nécessaires concernent en interne la volonté politique de la gouvernance et du management, la formation de tous les niveaux, et en externe la stabilité du pays, l'implication des autorités et la compréhension de la population de l'approche.

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

Une volonté politique s'exprime dans le plan stratégique 2019-2023 d'intégrer l'ECR dans ses axes et orientations, de nommer un point focal pour porter l'approche, de former quelques personnes au siège et en province, et de mener une expérience avec la riposte ebola en cours d'exécution... Mais cela crée un décalage avec une représentation de l'ECR partielle, essentiellement axée sur la participation de la plupart des personnes interrogées qui, d'ailleurs, n'évoquent pas les autres composantes.

Plusieurs éléments peuvent expliquer ce constat :

- L'approche est apparue sur le devant de la scène à la CRRDC seulement en 2019.
- Elle a été intégrée à la stratégie en cette année 2019 et elle n'a vraisemblablement pas eu le temps de s'ancrer dans les esprits, dans les discours et dans les pratiques.
- La stratégie ne donne pas de détails sur l'ECR tel que la Fédération le définit. Elle ne mentionne pas ses 4 composantes.
- Les rédacteurs de la stratégie semblent plutôt assimiler la notion de redevabilité à la mise à disposition de l'information entre branches et partenaires, au contrôle financier, à la lutte contre la corruption et la fraude, et à la reddition de compte⁴. Cela peut prêter à confusion par rapport à l'interprétation adoptée par la FICR.
- Le mot engagement fait référence dans l'esprit des personnes interviewées à la participation, une des 4 composantes déjà bien appliquée sur le terrain depuis longtemps.
- La majorité du staff n'a pas bénéficié de formation en ECR, l'approche n'a pas été expliquée/explicitée.
- Comme l'approche n'a pas été transcrite comme telle dans les programmes et projets, le staff n'a pas eu à la mettre en œuvre concrètement sous l'étiquette ECR, par conséquent, il n'y a pas eu une expérience vécue qui aurait pu générer une perception de l'ensemble des composantes.
- A noter l'exception de la riposte ebola où l'ECR a été intégré dans le projet mais dont les acquis n'ont pas été diffusés au sein de l'équipe de la CRRDC.

⁴PLAN STRATEGIQUE DE DEVELOPPEMENT 2019-2023, Comité de Direction de la CRRDC, p7

4.1.1. La perception de l'ECR de la grande majorité des personnes interviewées à la CRRDC semble se limiter à la participation. Les trois autres composantes de l'approche n'étaient pas intégrées dans le discours des responsables. En revanche, on retrouve l'approche incluse dans le plan stratégique 2019-2023, sans que les 4 éléments soient nommés spécifiquement. Les statuts de la CRRDC ne mentionnent pas l'ECR.

La participation existe dans toutes les activités. La logique d'intervention de la CRRDC est basée sur la participation des volontaires et des bénéficiaires, et elle occupe bien la place principale dans les discours de ceux qui ont été interviewés.

La composante Information comme forme d'assistance ne figure pas dans la stratégie en tant que tel et elle n'a pas été citée lors des entretiens comme une activité ECR. Mais la gestion des catastrophes fait partie des tâches des volontaires qui traitent le sujet lors des formations et actions de prévention (érosion, glissement de terrain, vents violents, etc.).

La communication pour le changement de comportement est bien une activité mise en œuvre par la CRRDC. Le personnel en a une compréhension claire mais elle n'a pas été reprise dans les discours et ni dans les textes de référence.

La CRRDC pratique bien le plaidoyer dans ses activités classiques de gestion de relations de partenariat. Mais il ne figure pas dans la stratégie et n'a pas été cité dans les discours. Il n'y pas d'activité de capacitation non plus des communautés dans ce domaine.

4.1.9. Toutes les personnes du staff du siège, des branches et de la gouvernance ne connaissent pas encore l'approche. La gouvernance, le conseil d'administration n'a pas bénéficié de présentation sur l'ECR. Quelques cadres ont été formés au siège en 2018-19, ainsi que certaines personnes des provinces mais la grande majorité du staff n'a reçu aucune formation et le degré de connaissance de ceux qui ont été formés nécessiterait un recyclage.

En terme opérationnel le personnel siège et de terrain applique les différentes composantes de l'ECR dans leurs activités, à part le plaidoyer et le feedback organisé.

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

A l'analyse des documents il apparaît que la CRRDC a intégré l'ECR dans son plan stratégique et a conçu un plan d'action ECR pour 2019. En revanche, il n'y a pas eu mention des 4 composantes, ni de budget, ni des indicateurs dédiés aux actions, ni de l'intégration de l'approche dans les fiches de poste.

Pourquoi l'approche n'a-t-elle pas été approfondie en détaillant plus les 4 composantes? Pourquoi les programmes et les projets n'incluent-ils pas de façon explicite les indicateurs et les 4 activités?

- Les explications proposées dans le chapitre précédent, principalement le manque de formation et de temps de maturation, semblent être à l'origine de ce fait.
- L'ECR n'est pas intégré dans l'esprit des personnes interviewées comme un concept, comme un construit cohérent dont les 4 composantes permettent d'explicitier l'approche. Ainsi, les différentes activités relevant de ces composantes sont mises en œuvre, ce qui est un acquis en soit, mais les personnes interrogées ne les assimilent pas comme faisant partie d'un ensemble.
- Cette méconnaissance du contenu des 4 composantes de l'approche vient probablement aussi de la complexité du concept, en plus du déficit de formation.
- L'absence de l'opérationnalisation, c'est à dire le manque d'indicateurs et l'absence de l'ECR dans les fiches de poste s'expliquent vraisemblablement par la nouveauté de la démarche.
- Le peu de temps disponible du le point focal et du management, ainsi que le déficit d'accompagnement par le Mouvement – qui n'a pas été sollicité à ce sujet - semblent contribuer aussi à ce manque d'opérationnalisation.

L'approche lancée en 2019 nécessite du temps pour son appropriation, il apparaît par conséquent compréhensible que le cheminement pour son intégration soit lent et parsemé de difficultés.

4.1.3. Le référentiel constitutionnel est constitué d'un plan stratégique 2019-23 et des statuts de la CRRDC. Il existe un plan d'action 2019 pour l'ECR. Aucun document de procédure relatif à la mise en œuvre des actions n'a pu être consulté. Le plan stratégique fait figurer l'ECR sans mentionner les 4 composantes plus en détail. Le plan d'actions contient une liste de tâches à réaliser avec un calendrier mais sans indicateurs identifiés. Les statuts n'évoquent pas l'ECR.

Quant aux programmes et projets, les 4 activités y sont incluses d'une façon non explicite.

La participation est au cœur des activités comme par exemple les travaux contre l'érosion, la construction de latrines, la planification familiale, l'entretien de parcelles et les différentes activités de wash...

Concernant le retour d'informations, les communautés ont la possibilité d'exprimer leurs réclamations et demandes par différents canaux via des volontaires, des comités de gestion, le bureau provincial de la CR, des tables de plaintes ... Le retour d'informations fonctionne mais reste informel, non organisé, sans une démarche identifiant clairement la boucle d'enregistrement des plaintes, traitement et vérification de solutions apportées.

L'information comme forme d'assistance et la communication pour le changement de comportement se retrouvent effectivement dans les programmes et projets. Pour le premier, la participation sur la prévention des catastrophes (plantation contre l'érosion par exemple) et l'appui aux sinistrés des catastrophes (inondation après des fortes pluies) constituent de bons exemples. Pour le changement de comportement on peut mentionner l'hygiène corporelle (lavage de main), l'eau et l'assainissement...

Pour le plaidoyer fondé sur les faits, beaucoup de canaux possibles existent mais l'activité n'est pas coordonnée, ni formalisée. Une coordination manque également entre la SN, ses partenaires et les PNS.

A noter également qu'il n'existe pas de document de guide en langue locale pour faciliter la mise en œuvre de l'ECR et le guide de la FICR n'a pas été distribué.

4.1.4. Aujourd'hui le budget de la CRRDC ne comporte pas de ligne dédiée à l'approche. D'après les informations recueillies, les coûts des différentes composantes, comme la participation, le changement de comportement et l'information comme forme d'assistance, sont intégrés dans les budgets des programmes et projets de façon non explicite. Cette information n'a pas pu être triangulée au sujet du plaidoyer.

Quant aux indicateurs ECR, il n'en existe point, ni dans le plan stratégique 2019-2023, ni dans le plan d'action ECR. Comme dans d'autres pays visités, il n'y a pas d'indicateurs spécifiquement dédiés à l'ECR, mais au niveau opérationnel il existe de nombreux indicateurs relatifs aux différentes composantes.

Les activités de l'ECR ne figurent pas encore dans les fiches de poste. Lors de la restitution il a été annoncé qu'une restructuration aura lieu prochainement où cette question pourrait être réglée.

Un poste point focal ECR a été bel et bien mis en place mais la personne n'est pas dédiée uniquement à ce sujet, elle assume des responsabilités de direction liées au Genre et diversité en plus. C'est la Direction des Moyens Généraux qui est en charge de porter l'approche.

4.1.2. La gestion déléguée a été considérée globalement « positive » car elle permet « la responsabilisation de la société nationale ». Le rôle du délégué n'était pas cité particulièrement et l'influence de ce type de gestion sur l'intégration de l'ECR dans les programmes n'a été jugé ni positive ni négative.

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

L'analyse des données révèle que, les différentes composantes de l'approche s'appliquent tout au long du cycle de projet, mais la manière est différente d'une phase et d'une composante à l'autre.

Plusieurs éléments peuvent expliquer ces différences.

- Pour la participation, affichée et appliquée systématiquement, la CRRDC varie le degré d'implication des communautés entre les différentes phases (cf. 4.2.1 *Implication des communautés à toutes les étapes du projet*). Cela s'explique par le fait que certaines étapes peuvent nécessiter plus d'intervention de la part du staff. Par exemple pour la planification, le bailleur impose souvent un cadre. Or, les critères de financement, et les capacités techniques et humaines de la CR nécessitent une connaissance dont la communauté ne dispose pas.
- Quant au plaidoyer, il n'est pas affiché comme une activité, il s'exerce implicitement – non identifié par le staff en tant que tel – dans la majorité des étapes à l'exception de celle de l'évaluation où il est absent. Une des explications possibles est que le plaidoyer n'a pas été théorisé à la CRRDC, la démarche se fait « naturellement », il n'y a pas eu de formation en la matière proposée au staff.
- Le changement de comportement et l'information comme forme d'assistance se retrouvent dans chaque étape du projet, du fait de l'ancienneté et de l'importance de ces composantes. Ce sont des thématiques qui se trouvent au cœur de l'activité de la CR, bien intégrées et mises en œuvre depuis longtemps. Elles sont rendues opérationnelles avec des démarches comme par exemple l'alerte catastrophe, l'analyse après action ou la collaboration avec le club des journalistes dont les membres amplifient les messages concernant les deux thématiques.

4.1.4. Implication des volontaires

D'après des éléments constatés, les volontaires participent à toutes les étapes de projet et à la réalisation des actions relatives à l'ECR, mais sans les représenter comme faisant partie des 4 composantes de l'approche.

Les raisons de ces constats se trouvent dans le fait que les volontaires présents dans les territoires et les zones des projets sont les forces motrices de la CRRDC. Leur apport dans l'exécution des activités est indispensable, ils sont le canal par lequel passent les messages importants, ils portent le processus, la mise en œuvre des projets et assurent la pérennisation des activités de la CRRDC.

Quant aux éléments des différentes composantes de l'ECR, ils sont présents dans leur démarche mais de façon non structurée et non consciente. Cela s'explique dans la mesure où seulement quelques volontaires ont été formés, par conséquent les 4 composantes et leur application sont méconnues.

La situation est différente sur la zone de l'épidémie d'Ebola et dans ses alentours où une très forte démarche d'ECR a été mise en place, avec formation des volontaires et appui par différents partenaires de la CRRDC. Mais les acquis de la riposte Ebola en terme d'ECR n'ont été ni diffusés ni intégrés ailleurs, probablement par manque de temps, de financement et de moyens humains adéquats et suffisants. Pourtant il serait intéressant de capitaliser cette expérience, de l'étendre à l'ensemble du pays et de l'intégrer à toutes les activités de la CRRDC.

4.1.6. Les volontaires contribuent à l'identification des besoins, la définition des priorités lors de la phase de design de projet et la sélection des bénéficiaires de projet en collaboration avec les leaders et autorités locaux. Pendant la mise en œuvre, ils font la diffusion des informations sur le mouvement Croix-Rouge et ses activités, ils réalisent des travaux avec les bénéficiaires et des sessions de sensibilisation dans les villages et quartiers. Ils suivent les projets dans leurs domaines respectifs (en fonction des thématiques), et organisent des formations de bénéficiaires, des communautés, et de différentes réunions périodiques d'évaluation.

4.1.7. Les missions de la CRRDC, le sens de son intervention et son travail avec les volontaires contribuent à l'application de l'ECR. Comme mentionné ci-dessus, les volontaires prennent part dans la réalisation des actions relatives à l'ECR et ses différentes composantes dans toutes les étapes de projet.

Quelques volontaires ont été formés à l'ECR, leur nombre n'a pas pu être défini exactement, mais estimé par le point focal à une soixantaine sur les deux provinces couvertes par l'appui de la CRB. Sur les provinces concernées par la riposte à l'Ebola, plus de deux cents volontaires ont été formés à l'ECR, selon plusieurs sources d'information.

4.1.5. Prise en compte de la dimension Genre et diversité

L'analyse des informations recueillies montre que la CRRDC est en voie de mettre en œuvre l'approche Genre mais qu'il reste encore du chemin à parcourir.

Plusieurs éléments fournissent des explications à ce constat. La SN affiche une volonté politique de prendre en compte l'approche Genre et elle l'a intégrée dans ses politiques et procédures. Les membres du staff et des volontaires ont bénéficié de plusieurs formations, et un fascicule existe depuis 2019 qui donne un aperçu de la démarche. Grâce à ces éléments les femmes et les personnes relevant de la diversité sont sélectionnées en priorité pour bénéficier des projets de la CR.

Le chemin à parcourir concerne la mise en œuvre effective de la démarche qui rencontre plusieurs difficultés et obstacles.

Cela s'explique, d'une part, par le fait que l'application de cette dimension nécessite encore un appui méthodologique plus important. Cela concerne les clubs de mères par exemple dont « les activités ne sont pas régulières », et n'ont donc pas toujours un suivi assez rapproché de la CR, ni une activité génératrice de revenu viable qui leur permet de pérenniser leur association.

D'autres part, en terme de méthode et outils, les évaluateurs n'ont pas pu consulter de documents spécifiques mais certains témoignages ont évoqué une insuffisance dans ce domaine. Le fascicule publié en 2019 a le mérite d'exister, mais il n'apporte pas d'information sur le « comment faire ». Il manque donc un guide proposant des outils méthodologiques au staff et aux volontaires.

A noter également qu'il reste encore de nombreux obstacles socio-culturels entravant l'amélioration des conditions des femmes, liés aux traditions, aux croyances et aux habitudes parfois bien ancrées. Des témoignages ont rapporté qu'« Elles n'ont pas droit de parler, si elles parlent ça peut apporter malheur », elles n'ont « pas droit de changer les repas », ... mettre en place des activités visant un changement de comportement semble bien difficile dans un tel contexte.

4.1.8. La CRRDC intègre bien la dimension Genre et diversité dans son plan stratégique 2019-2023 et dans la mise en œuvre de l'approche. Le règlement intérieur stipule que le personnel doit être composé de 30% de femmes. Aucun chiffre n'a été communiqué à ce sujet mais le secrétariat général a été assumé par une femme et les témoignages montrent qu'au niveau du management il y a 2 femmes sur 7 directeurs et 6 cheffes de division sur 12. A l'échelle provinciale, par exemple au Comité de Kwango, une femme a été rencontrée sur l'ensemble du bureau comptant une demie douzaine de personnes présentes. En effet la lecture des rapports confirme aussi ce constat d'un certain équilibre au niveau du siège et un déséquilibre au niveau des provinces. Une volonté politique de rééquilibrage est perceptible, par exemple à travers un circulaire datant du 01/10/19 pour les comités province qui les incite à avoir plus de présence féminine dans les staffs. En matière d'opérationnalisation plusieurs formations en Genre et diversité ont été organisées et un fascicule a été rédigé et publiée.

4.2.5. L'aspect genre et diversité est pris en compte dans les projets de la CRRDC qui porte attention aux groupes les plus vulnérables.

La sélection des plus vulnérables - les femmes, les orphelins, les personnes âgées, les handicapés... - leur permet d'accéder aux projets en priorité.

Les clubs des mères par exemple sensibilisent les femmes à la planification familiale et proposent des actions en faveur des femmes (distribution de nourritures, hygiène...).

Parmi les actions en faveur des publics les plus vulnérables il est à mentionner aussi les formations sur le genre et la diversité, la formation des pygmées et des handicapés en premiers secours réalisée par la direction des urgences et des projets qui ont été mis en place pour les populations de pygmées et des enfants de rue.

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 données collectées, il s'avère que les communautés sont impliquées à toutes les phases du projet mais à des degrés différents. La *coélaboration*, degré le plus impliquant concerne la définition des besoins avec l'équipe de la CRRDC et la réalisation des activités sur le terrain. Tandis que pour la planification et l'évaluation, la participation des communautés se situe plutôt au niveau de la *concertation*.

Plusieurs éléments peuvent apporter une explication à ce constat. La SN a bien intégré la maxime « Tout ce qui est fait pour moi, sans moi, est fait contre moi ». La diversité des outils et méthodes utilisés dans la phase d'identification des besoins prouve ce souci de répondre au plus près aux demandes des communautés en les définissant en étroite collaboration avec elles. La démarche est semblable pour la phase de réalisation mais l'explication apparaît plus nuancée. La CRRDC intervient dans un pays immense et sur des populations très nombreuses en situation de grande vulnérabilité mais avec des moyens limités. Le principe de réalité apparaît alors dans la mise en œuvre. Les communautés et les volontaires sont sollicités pour réaliser les actions, avec l'appui de la CR bien entendu, qui ne pourrait matériellement pas être maître d'œuvre et maître d'ouvrage dans tous les projets.

Les phases de planification et l'évaluation de projet sont différentes dans la mesure où la CRRDC fait plus appel à la concertation qu'à la coélaboration. Comme évoqué ci-dessous, la planification est basée sur les éléments identifiés au préalable avec les communautés, mais effectuée en principe par les services compétents, et validée par les leaders et quelques représentants communautaires.

L'approche ressemble à celle utilisée pour l'évaluation où les communautés fournissent des informations et prennent part à l'atelier de leçons apprises. Cependant, la finalisation de l'évaluation se fait par le staff de la CRRDC. Ces deux étapes sont plus techniques et requièrent des connaissances spécifiques dont disposent les services du siège.

A noter qu'il est difficile de tracer des lignes de séparation claires et nettes entre ces différents degrés, d'une part parce que les situations de terrain peuvent exiger une souplesse dans leur application et que la CRRDC peut les utiliser pour la même phase, d'autre part parce que la SN ne semble pas avoir théorisé les degrés de participation. Par conséquent, elle les met en œuvre de façon instinctive plutôt que réfléchie.

4.2.1. Les communautés sont impliquées dans la définition de leurs besoins et priorités dans le cadre des projets. Le degré de cette implication peut varier en fonction des situations, parfois elles co-élaborent cette partie avec la SN et parfois elles sont consultées sur des éléments déjà établis par le siège. L'exercice d'EVC (évaluation des vulnérabilités et de capacités) permet à la communauté non seulement de participer et faire un retour d'informations immédiat mais aussi d'identifier les risques auxquels elles sont confrontées.

La communication pour le changement de comportement est traitée lors de l'identification des besoins par des focus groupes ou par des mini-enquêtes comportementales.

L'organisation de réunions où les autorités sont associées donne l'occasion aux communautés de faire le plaidoyer si les besoins dépassent la capacité de résolution de problème des communautés ou de la CRRDC.

Les bénéficiaires sont les personnes les plus vulnérables, sélectionnés en fonction des critères des projets spécifiques, proposés par le siège et validés par les leaders communautaires.

4.2.2. Les communautés sont impliquées à de degrés différents dans la planification du projet. D'après les interviews la planification se fait essentiellement au siège par les services compétents, basée sur éléments coélaborés au préalable avec les communautés. Ensuite il y a une consultation avec les communautés qui peuvent donner leur avis sur le plan dans le cadre de comités mixtes de

supervision et d'autres réunions de validation. Seuls les leaders et quelques représentants sont invités à ces rencontres.

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

Selon des projets la communication favorisant le changement de comportement est traitée si pertinente.

Le plaidoyer est possible lors de réunions de partenaires ou à l'occasion de restitution à chaud que la CRRDC fait au mouvement.

4.2.3. Les communautés participent complètement à la réalisation des activités et s'impliquent à des degrés différents dans le suivi et l'évaluation.

Pour la réalisation, les communautés apportent leur contribution en travaux et en matériaux s'il s'agit de construction ou de mitigation. Les clubs des mères mettent œuvre des sensibilisations sur des sujets différents.

Pour le suivi des activités des projets/programmes les communautés réalisent des visites, des enquêtes et observations pour la collecte des données.

Les bénéficiaires et les volontaires s'impliquent moins dans l'évaluation. Ils prennent part à la collecte d'informations et l'atelier de leçons apprises mais la finalisation des rapports d'évaluation est réalisée par le staff de la CRRDC.

La diffusion de l'information comme forme d'assistance se fait par des équipes de volontaires sous forme de focus groupe, sondage de satisfaction et causerie éducative.

La communication pour le changement de comportement dans cette phase s'accomplit par la mise en place de mini-enquêtes comportementales, de réunion de leçons apprises et aussi par visite des membres de Club des journalistes qui peuvent rédiger des articles sur ce qu'ils constatent sur le terrain.

Le plaidoyer est possible lors de réunions de suivi mais il n'y a pas d'évaluation de cette composante.

4.2.2. Echanges d'informations

Il a été constaté que les communautés disposent de plusieurs lieux d'expression pour transmettre leurs feedbacks et besoins mais sans avoir de système formel et organisé.

Les raisons sont vraisemblablement différentes selon que l'on s'intéresse au retour d'information ou au plaidoyer. Pour le feedback, la CRRDC a déjà intégré le concept car il a été prévu dans le programme d'action ECR 2019 de mettre en place un mécanisme formel pour 11 provinces pilotes. La réalisation de cette action n'apparaît ni dans les documents ni sur le terrain. Les évaluateurs n'ont pas pu obtenir d'explications de la responsable ECR sur ce point, par conséquent on ne peut que s'interroger sur les raisons de ce manque. Y aurait-il des difficultés pour sa mise en œuvre ? La probabilité de rencontrer des obstacles en externe à la SN semble minime et les témoignages sur le terrain, limités sur deux zones, il est vrai, n'ont pas fait état de tels problèmes. Quels pourraient être les freins en interne : un problème de méthode, de moyens ou de compétences, ou plutôt un déficit de temps, d'énergie ou d'intérêt pour ce sujet ?

La réponse reste en suspens, mais il est important de souligner à nouveau que l'expérience de la riposte ebola montre que la méthode utilisée pourrait être adaptée à d'autres contextes locaux.

Quant au plaidoyer, les raisons de l'absence d'un système organisé résident probablement dans le fait que cela n'a pas été inscrit dans le programme d'action ECR car il ne constitue pas un sujet prioritaire pour la CRRDC. De plus, cette notion n'est apparemment pas conscientisée par le staff, dont peu de membres ont bénéficié d'une formation en ECR, qui n'a vraisemblablement pas été suffisamment approfondie pour mettre en place un mécanisme formel dans les zones d'intervention de la SN.

4.2.4. La possibilité de s'exprimer sur l'accompagnement de la CRRDC existe, les communautés peuvent faire parvenir leurs réclamations et remarques par des volontaires et des comités de

branche différents. Les plaintes sont en principe transmises et traitées mais souvent avec un délai long. Les réunions communautaires, les comités de gestion et sur certains projets les « tables de plaintes » sont des lieux accessibles aux plus vulnérables pour déposer leurs réclamations, remarques.

A noter qu'il n'existe pas de processus de traitement et de suivi des plaintes reçues organisé. Des canaux de communication fonctionnent, les communautés peuvent utiliser le téléphone, le courrier papier ou électronique, les rencontres ad hoc mais ces démarches ne sont pas formalisées et communiquées aux bénéficiaires comme un mécanisme redevabilité officiel.

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

La CRRDC a réalisé une certaine avancée dans le domaine de l'application de l'approche ce qui pourrait constituer une des explications possibles concernant l'unanimité exprimée par le staff au sujet de l'applicabilité de l'ECR aux différentes thématiques et interventions de la SN.

Parmi les conditions nécessaires à la pérennité de l'approche, il serait intéressant de se questionner sur les raisons qui ont amené l'évocation du partage des documents méthodologiques... Est-ce une référence à l'absence de guide ECR et d'outils d'application concrète, ou un problème de diffusion entre le siège et les branches ?

Que faut-il retenir de l'évocation de la compréhension et de l'acceptation de l'ECR par les communautés ? La question reste ouverte mais elle semble pointer du doigt des difficultés rencontrées sur le terrain et peut être la nécessité de former non seulement le staff, les volontaires mais aussi les communautés sur l'approche.

4.2.6. Les personnes interrogées sur la question de la possibilité d'intégrer l'ECR dans les différentes thématiques ont donné une réponse positive de façon unanime.

Ainsi, l'approche peut s'appliquer à toutes les thématiques de la CRRDC, si des conditions favorables sont réunies.

4.3. Afin que l'approche puisse perdurer les interviewés ont évoqué des conditions concernant le partage de documents (guide, outils, etc.), la compréhension et l'acceptation de l'ECR par les communautés, la disponibilité des moyens financiers, la formation du staff, des points focaux et des volontaires, la volonté politique de la gouvernance et du management de la SN, un point focal dédié et des autorités impliquées.

Comme condition exogène, la stabilité de pays et une situation politique favorable ont été citées également.

5. Conclusions et enseignements

L'analyse des résultats des informations collectées montrent que la **Croix Rouge de la RDC a accompli une certaine avancée dans l'intégration des composantes de l'approche ECR dans sa stratégie et dans ses programmes et activités mais il reste encore du chemin à parcourir pour l'opérationnaliser.**

5.1. Les personnes interviewées parmi le personnel de la CRRDC considèrent que la participation se situe au cœur de leur action mais la majorité n'a pas évoqué les 3 autres composantes de l'ECR (3.1.1.1.).

5.2. Les textes de référence, la stratégie 2019-2023 intègrent la notion de l'ECR (3.1.1.2.) et l'approche est explicitée dans le plan d'actions ECR de 2019. En revanche les statuts de la SN ne la mentionnent pas (4.1.3.).

5.3. L'ECR est bien intégré dans les différentes étapes du projet (3.1.3 et 4.1.5.) et repris par l'implication des volontaires (3.1.2.2. et 4.1.6.) qui participent aux différentes phases de projet allant 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)

5.5. Le guide ECR n'a pas été traduit en langue locale et il n'existe pas d'autre document méthodologique à ce sujet (3.2.2.3.) qui pourrait améliorer l'intégration de l'approche.

- 5.6. Au sujet de moyens disponibles pour l'opérationnalisation de l'ECR, il a été constaté que le poste du point focal se trouve dans une place sur l'organigramme qui est à revoir (3.2.3.), qu'il n'est pas dédié uniquement à la mission sur l'ECR (4.1.4.) et que les fiches de poste ne comportent pas l'approche (3.2.1.1. et 4.1.4.). Lors de la restitution des premiers résultats de l'évaluation à Kinshasa la hiérarchie a noté que ces éléments pourront être remédiés lors d'une restructuration prochaine. Toujours concernant les ressources humaines, un constat a été fait concernant le peu de temps passé par le staff (siège et branche) sur terrain (3.2.1.2.) ce qui s'explique non seulement par le manque de moyens mais aussi par des distances très importantes qui caractérisent ce pays-continent.
- 5.7. En termes de moyens financiers et techniques, il n'existe ni de ligne dédié à l'ECR dans le budget de la CRRDC (3.2.2.1.), ni d'indicateurs explicités dans le plan d'action ECR pour suivre et évaluer toutes les 4 composantes (3.2.2.2. et 4.1.4.).
- 5.8. A ces éléments se rajoute un manque d'organisation du plaidoyer (3.2.6.1.) et un l'absence de mécanisme pour le retour d'information organisé et communiqué aux bénéficiaires (3.2.4.1.). A noter que l'organisation du feedback a été prévu dans le plan d'action ECR 2019.
- 5.9. Un problème de coordination de projet s'est apparu également entre la SN, ses partenaires et les PNS (4.1.3.)
- 5.10. Parmi les points les plus important à améliorer du point de vue des ressources humaines apparait le déficit en formation. Seuls quelques membres du management du siège, dans certaines directions ont été sensibilisés (3.2.5.1.) et à part quelques volontaires et membres du staff en province, la formation à l'ECR reste à proposer au personnel de la CRRDC (3.2.5.2. et 4.1.9.). Ce constat peut s'expliquer par le fait que la démarche est relativement récente à la CRRDC et que le point focal en charge de l'approche (3.2.1.3.) porte également d'autres responsabilités en tant que directrice du département des Moyens Généraux.

D'après les éléments d'information recueillis sur le terrain pour répondre à la deuxième question évaluative, l'approche ECR auprès des bénéficiaires et des communautés est correctement appliquée.

- 5.11. D'après les témoignages au siège et lors des visites de terrain, les bénéficiaires et les communautés sont bien impliqués dans les différentes étapes des projets, et en rapport avec toutes les composantes de l'ECR, même si le degré d'implication peut changer d'une phase à l'autre (3.1.4.1.).
- 5.12. Les communautés définissent ensemble avec la CRRDC leurs besoins et priorités (4.2.1.). Leurs représentants et leaders sont impliqués dans la planification (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.).
- 5.13. Au sujet de la redevabilité, les témoignages confirment que les communautés sont impliquées dans le mécanisme (3.1.4.2.), qu'elles peuvent exprimer leurs préoccupations qui sont traitées (4.2.4.), mais qu'il n'existe pas de système organisé de suivi de traitement des plaintes (4.2.4.).

Les principaux enseignements à retenir concernent

- la nécessité d'opérationnaliser l'approche ECR en y attribuant des ressources aussi bien en terme humaines et techniques que financières,
- l'organisation de la formation pour le personnel, les volontaires et la gouvernance de la CRRDC,
- la mise en place d'un mécanisme de feedback organisé
- et l'amélioration de l'activité de plaidoyer.

6. Améliorations souhaitables

Ce sont les participants à la réunion de restitution (Cf. Annexe 8.3) qui ont proposé les recommandations recensées ci-dessous. La méthode de leur co-construction s'est appuyé sur l'hypothèse selon lequel il y a une meilleure appropriation des recommandations si elles viennent de ceux qui les réaliseront. Ainsi, il y a une plus grande probabilité qu'elles soient faisables et utiles pour la CRRDC et les communautés.

6.1. Recommandations pour la CRRDC

1. GESTION DES RESSOURCES

- ECR absent dans les fiches de poste (5.6.)
 - o Redéfinir le contenu des descriptions des tâches des fiches de poste
 - o Préparer une fiche de poste pour les points focaux ECR
- Demande de terrain pour une présence plus importante de la part du staff (5.6.)
 - o Multiplier les visites terrain pour avoir le feedback des communautés
 - o Disposer des moyens financiers pour la descente sur le terrain
 - o Faire une visite de terrains une fois par mois et une fiche de suivi des branches
- Poste point focal ECR pas uniquement dédié à l'ECR
 - o Avoir un poste dédié à l'ECR dans la SN
- L'emplacement actuel de l'ECR dans l'organigramme
 - o Revoir la place du point focal ECR dans l'organigramme

2. TRADUCTION DE LA POLITIQUE EN PRATIQUE

- Manque d'indicateurs ECR spécifiques pour toutes les composantes (5.7.)
 - o Travailler avec PMER et DCRP sur des indicateurs ECR pour les projets
 - o Inclure des indicateurs ECR dans les projets, programmes et cadre logique
- Pas de budget dédié à l'ECR (5.7.)
 - o Prévoir un budget ECR dédié dans le plan d'action 2020
 - o Mettre systématiquement une ligne budgétaire ECR à l'intérieur du budget des évaluations et des projets
- Le guide ECR de la Fédération n'a pas été diffusé ou traduit en langue locale (5.5.)
 - o Résumer l'approche dans un dépliant et le distribuer
 - o Traduire le guide ECR en langues locales
 - o Constituer une équipe des traducteurs

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

- Manque un mécanisme de feedback officiel/organisé
 - o Proposer des formations sur le retour d'information
 - o Utiliser les canaux existants habituels pour créer le feedback
 - o Mettre en place des systèmes de traitement, de suivi et d'évaluation de retour d'information
 - o Faire un échange d'expériences avec d'autres SN sur le retour d'information

4. FORMATIONS EN CASCADE (5.9.)

- Déficit en formation en ECR du personnel du siège
 - o Former le personnel du siège à l'ECR (7 fois)
 - o Intégrer l'ECR dans toutes les formations (2 fois)
 - o Constituer une équipe des formateurs de formateurs nationaux (4 fois)
 - o Restitution des formations de l'ECR dans les sous-branches et provinces (2 fois)
 - o Prévoir des moyens humains et financiers pour la formation de l'ECR (3 fois)
 - o Former une personne en ECR par direction (2 fois)
- Volontaires et personnel des provinces pas formés à l'ECR
 - o Organiser un tutorat à partir des personnes déjà formées
 - o Décentraliser les formations (intégrer l'ECR dans toutes les formations)
 - o Former les volontaires sur l'ECR dans tout le territoire (2 fois)
 - o Aménager un calendrier annuel de formation en cascade pour toute la structure CRRDC

5. COORDINATION ET COMMUNICATION (5.10.)

- Pas de coordinations de projets entre la SN, ses partenaires et PNS
 - Mettre en place un comité de pilotage regroupant tous les acteurs partenaires
 - Redynamiser la coordination des projets entre la SN, les PNS et autres partenaires
 - Mettre en place la coordination des programmes

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

- Former ou sensibiliser les RP à l'ECR dans chaque pays *(recommandation de l'évaluateur)*
- 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
- Créer une ligne de budget ECR
- Intégrer les 4 composantes de l'ECR dans les indicateurs du programme DGD 2017-2021 *(recommandation de l'évaluateur)*
- Insister plus sur la mise en place de mécanisme de feedback et l'organisation du plaidoyer dans les SNH *(recommandation de l'évaluateur)*

7. Illustration des bonnes pratiques identifiées

Bonnes pratiques facilitant l'application de l'approche ECR identifiées lors des entretiens :

1. Analyse Après Action
2. Comité communautaire de gestion
3. ECR dans la riposte Ebola
4. Club des mères

L'expérience « Club des Mères » a été choisi pour la présentation de bonne pratique.

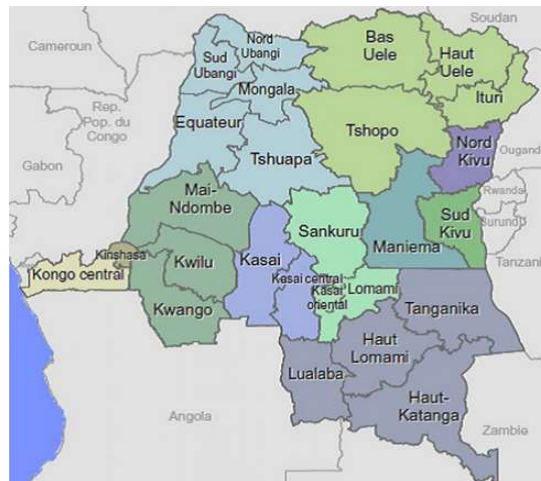
CLUB DES MERES

A l'origine

Depuis 2008, la Croix-Rouge de RDC facilite la création des Clubs de Mères afin de plus impliquer les femmes dans ses activités. Elle a pour objectif de promouvoir la femme au sein de la communauté et de faire évoluer leurs connaissances, attitudes et pratiques dans de domaines différents.

Le Club de Mères est un dispositif qui regroupe plusieurs dizaines de femmes d'une même localité. Ses membres sont formés sur la vie associative, les techniques de sensibilisation, la gestion d'AGR, aux bonnes pratiques d'hygiène et d'assainissement, de santé, d'hygiène et de planification familiale.

Le suivi de ces clubs est réalisé par des volontaires CRRDC et des responsables communautaires, formés dans la thématique du genre. La CR leur donne les thèmes de sensibilisation, du matériel et réalise une supervision de leurs activités.



Objectifs du projet

Pour renforcer la résilience de la communauté le Club des Mères de la CRRDC suit plusieurs objectifs principaux :

1. Réaliser des séances de sensibilisation et de démonstration auprès des ménages les plus vulnérables de leurs communautés
2. Aider les plus vulnérables
3. Rompre leur isolement et s'entraider
4. Développer des AGR pour la continuité de la structure et pour aider les plus vulnérables en palliant le manque des services communautaires.

Valeur ajoutée

- Renforcement du rôle des femmes dans la gestion de la collectivité au niveau communautaire
- Les femmes qui sont membres des Clubs des Mères y trouvent de vraies avantages dans le groupe
- La promotion du volontariat auprès des femmes
- L'amélioration de leur propre confiance en elles et de la perception de l'ensemble de la communauté envers leurs capacités

METHODE

- La structuration des Club des Mères nécessite des supports pédagogiques et de communication, l'organisation de formations des membres et l'impulsion d'une dynamique collective.

- Ce sont des femmes membres des Clubs qui contribuent en capital à différentes activités (elles collectent par exemple de l'argent pour acheter des aliments qu'elles distribuent ensuite aux plus vulnérables)

PRINCIPALES ETAPES

Le projet s'est déroulé en différentes étapes :

2008 :

Création des premiers Club des Mères

Depuis 2008 :

Démultiplication des Clubs sur le territoire

Perspectives :

Renforcement des activités des clubs

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 CRRDC 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 CRRDC, en fonction de la disponibilité et l'intérêt des documents pour la mission.

1. Programmes DGD 2014-2016 et 2017-2021
2. Rapports narratifs semestriels de la CRRDC
3. Rapports de mission de la CRRDC
4. Rapports d'enquêtes CAP et autres rapports de collectes de données
5. Evaluation externe projet « Wash-CRNI » : Rapport d'évaluation du « Projet de réduction de la mortalité infantile liée à la Diarrhée dans le territoire de Songololo, Province du Kongo Central, RDC » 2017
6. Plans Stratégiques 2014-2018 et 2019-2023 de la CRRDC
7. Politique Genre et Diversité de la CRRDC
8. Plan d'action ECR de la CRRDC

8.2. Outils de collecte de données

8.2.1. Grille d'entretien SNH

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

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

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

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



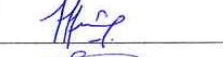

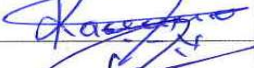

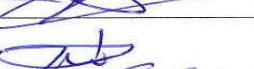


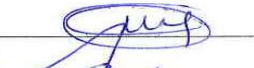






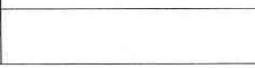
IEC : information, éducation et communication


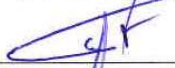
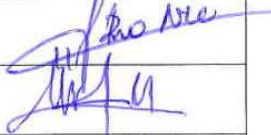

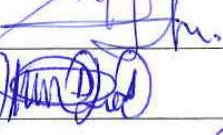
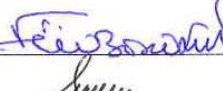

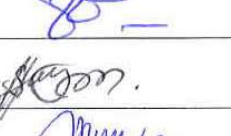

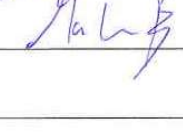
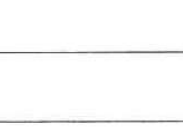




Type	Réunions communautaires	Focus Groups	Evaluations et / ou enquêtes	Communauté Comités	IEC Matériel	Comms écrit (Affiche, Leaflet, Notice)	Réseaux sociaux	Système de préalerte	Information Téléphone Lignes	Plaintes & Retour d'information	TV	Radio	SMS	Mobile Cinéma	Autre
OUI															
NON					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

8.2.2. Fiche de lecture

Fiche de lecture N° : 1 NOM de l'auteur, « <i>titre</i> », 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 12/11/2019

	Fonction	Signature
K	NE OP.	
F	A Cheffe de Délégation CRE	
Dz	COO CRF	
	ge PMER	
KASOKOTA Auguste	ADMIN-CRB	
É LAMUNU LIONEL	POINT FOCAL FALU/CR	
Alexis M	ASS. CON RLF	
Mupati Patience	CD RLF	
Bibi Nyombe	welcome	
MBOUZO-AFOJI	Néma féro	
BONYOKO NTOLANGE	CPTABLE	
MAGESO-TONTON	CHARGE DE MATERIEL	
EUGENE-NKUY	chargé du personnel	
VIOLETTE JAKUWA	Coord. GRC	
NORA LOKER	contracte	
Gege Masioli	INFIRMIERS	
Nadir ATTISEBEN	Représentant pays CRB	

	Fonction	Signature
Lev mille NGUBA	chef Proj. PA 2017-2021 DF CRRAC	
MOKAM	d	
NICAISE KIBATA	PF/SECU CRRAC	
NIONGO - BOB	CD Jeunesse	
Ruben Djunga	Direct. Dév. Inst.	
NGOY - JANIA	CD/ SACO	
Gloria LOMBO	DSG	
MARIASSE MBOYA	P.F SECAL	
KATONGO-ZENBA	Nénageo	
MARINA - NSUNGI	PF Vaccination	
NGAMIKA-CHARLES	ASSJ. DN-RLF	
NAE	Ass. IT	
KHENCE Claudine	CD Administratif	
BOBWA Nantia	CD comptabilité	
OLIVIER AMBA	CD	

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)