

Octobre
2019

Croix Rouge de Belgique
Département International

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

Rapport de mission au Rwanda



Peter SZERB
Théophila NYIRAHONORA
Octobre 2019
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 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 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 d'examiner la pertinence de la démarche.

La logique d'intervention de la Croix-Rouge pour contribuer au changement est décrite dans le document de programme PGM DGD 2014-2016¹.

La théorie de changement de la Croix-Rouge s'appuie sur le cadre de la résilience des communautés et des personnes vulnérables qui sont acteurs de leur propre changement. Elles mettent en œuvre une démarche holistique transversale.

Ainsi ce sont les communautés qui réalisent l'évaluation de leurs vulnérabilités et la priorisation de leurs besoins. Grâce à ce diagnostic elles peuvent ensuite coélaborer et mettre en place des projets de réduction de leurs vulnérabilités avec la CR et les autorités locales.

La Croix-Rouge s'adapte aux besoins de chaque communauté, et les aide par la sensibilisation, le renforcement des capacités, le soutien en équipement et en infrastructures ou par appui financier.

La Croix-Rouge accompagne et renforce les autorités locales qui interviennent à ces côtés auprès des communautés. Cette collaboration est importante, pas seulement parce que la CR est un auxiliaire des pouvoirs publics mais aussi par la proximité et le rôle de ces derniers d'encadrer les communautés locales.

Afin que le changement soit durable d'autres acteurs sont sollicités pour participer aux efforts de la Croix-Rouge locale et des communautés.

La CR rwandaise s'est inspirée de l'expérience réussie de la CR du Burundi et a introduit dans son programme une procédure de certification du village modèle.

Le principe repose sur une combinaison du pourcentage de ménages modèles certifiés présents dans le village et d'une série d'autres paramètres visant à mesurer le niveau de résilience de la communauté.

¹ Annexe 8.5. La théorie du changement (annexé uniquement au rapport global transversal)

Comme la certification du village modèle est liée au nombre de ménages certifiés ménages modèles, la communauté est incitée à aider les ménages en difficulté à atteindre la certification. La conscience d'appartenir à une communauté ainsi renforcée permet à la CRR d'engager encore plus la communauté dans son propre développement.

L'avantage de cette certification « ménage modèle » réside dans le fait que, d'une part, elle fixe un but à atteindre aux bénéficiaires, et d'autre part, la CRR peut faire un suivi organisé sur les changements accomplis au sein du ménage.

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

Les questions d'évaluation retenues pour l'évaluation³ sont celles qui ont été proposées et validées par la CRB dans la note de cadrage. La CR rwandaise 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 ?*

² Annexe 8.4. Cadre de référence (annexé uniquement au rapport global transversal)

³ Annexe 8.6. 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. CR Partenaire	19
6.2. CRB	19
7. Illustration des bonnes pratiques identifiées	20
8. Annexes	21
8.1. Liste des documents consultés	21
8.2. Outils de collecte de données	22
8.3. Liste des participants à la restitution	29
8.4 Regroupement des questions évaluatives dans les différents chapitres	30

1. Synthèse

1.1. Principe méthodologique

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

L'aspect participatif est mis en avant dans la méthode et appliqué notamment par l'organisation d'une restitution intermédiaire pendant l'évaluation pour débattre ensemble avec le comité de pilotage (COPIL) local des premiers éléments recueillis. Lors de la restitution finale les conclusions de l'évaluation sont discutées, des corrections sont apportées si besoin et les recommandations sont coélaborées avec un groupe élargi invité par le COPIL.

L'évaluation qui s'est déroulée entre le 19 et le 30 septembre 2019 à Kigali et dans les 5 district du PA 2017-2021, a permis d'établir un certain nombre de constats grâce à la triangulation des informations issues de lectures de la bibliographie, des entretiens, observations, questionnaires et visites de terrain.

1.2. Constats

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

Les éléments positifs identifiés montrent une bonne avancée de l'institutionnalisation de l'approche ECR, une réelle implication des volontaires et des communautés dans les actions de la CRR, l'intégration du genre et de la diversité dans les programmes et projets et que la gestion déléguée contribue à l'intégration de l'ECR dans les programmes de résilience.

Les améliorations restant à faire concerne la faiblesse de l'approche ECR en termes de ressources humains, financiers et méthodologique, un manque de coordination de la CRR avec ses partenaires, l'insuffisance en matière de la formation aux niveaux du siège et des districts. et l'absence du mécanisme organisé de feedback et de l'activité de plaidoyer.

1.3. Conclusions

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

Ainsi, il apparaît que la Croix Rouge du Rwanda intègre bien les différentes composantes de l'approche ECR dans ses stratégies, ainsi que dans ses méthodes pour concevoir et mettre en œuvre ses programmes et activités.

Quant à l'approche ECR auprès des bénéficiaires et des communautés les analyses permettent d'affirmer qu'elle est appliquée correctement.

Néanmoins au vu des points restant à améliorer, les principales recommandations proposent le renforcement de l'approche ECR en termes de ressources humains, financiers et méthodologique, une meilleure coordination avec les partenaires de la CRR, et le développement de la formation aux niveaux du siège et des districts, ainsi que l'amélioration du mécanisme de feedback et de l'activité de plaidoyer.

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

2. Méthodologie

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

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 19 au 26 septembre et a été réalisée par Peter Szerb, en grande partie à la capitale, et par Théophila Nyirahonora sur le terrain.

Les données primaires ont été collectées à l'aide de diverses méthodes de collecte: entretiens individuels semi-directifs (14 à la capitale et 7 sur le terrain), observations lors des visites de terrain, groupes de discussion et séances de groupe participatives avec différentes catégories dans les villages (20), et questionnaires (5).

Les données secondaires ont été recueillies par la lecture de la bibliographie (11 documents), comprenant descriptifs de projets et autres rapports pertinents fournis par la Croix-Rouge belge et rwandaise.

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

- Les principaux responsables de la Croix Rouge rwandaise (CRR)
- Les représentants de la CRB-CF
- Le personnel de la CRR impliqué directement dans la mise en œuvre du plan d'actions
- Différents partenaires de la CRR : autres PNS, CICR, ...

Les visites de terrain se sont déroulées sur les 5 districts couverts par le PA 2017-20121, Karongi, Rutsiro, Nyabihu, Ngororero et Gakenke.

Elles ont concerné :

- 10 villages dont 4 nouveaux et 6 anciens
- Des volontaires dans chaque village avec les points focaux cellule et Secteur.
- Des bénéficiaires concernés par les activités du plan d'actions dans les 5 districts
- Des représentants des comités de Districts
- La Vice-Présidente de la CRR au niveau national
- Des autorités publiques

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 sujets 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 par exemple dans les groupes de discussion.

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, le SG 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:

- La difficulté de compréhension du concept de l'ECR. L'approche a dû être expliquée à travers de ces 4 composantes, dont la compréhension dans la langue locale n'était pas toujours évidente.
- Certaines personnes interviewées sont arrivées dans leur poste respectif récemment et n'avaient pas une connaissance approfondie du programme et de l'approche ECR.

3. Constats

Les constats sont basés sur la triangulation des informations issues des 21 entretiens individuels semi-directifs (14 à la capitale et 7 sur le terrain), des observations lors des visites de terrain, des 20 groupes de discussion organisés dans les villages, des 5 questionnaires et de la lecture des 11 documents transmis par les CR.

L'évaluation a permis de constater des éléments positifs ainsi que des points qui restent encore à améliorer. Les constats sont regroupés par des chapitres différents 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. Parmi les membres du staff et de la gouvernance la grande majorité des interviewés ont témoigné d'une compréhension structurée de l'ECR. C'est-à-dire qu'ils étaient en mesure de donner une définition, certainement personnelle mais recouvrant plusieurs composantes de l'ECR.
- 3.2.6.1. Seuls quelques membres du personnel ont été formés, il n'y a pas eu de formation proposée à l'ensemble de la CRR. Des séances d'informations ont été organisées mais pas pour tout le staff et pas de formation approfondie.

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

- 3.1.1.2. A l'examen des documents stratégiques et statutaires il apparaît que le référentiel constitutionnel intègre l'approche ERC. Plus exactement il s'agit là des résultats d'analyse du Plan Stratégique 2017-2021, des statuts (2008) de la CRR et de la partie des entretiens concernant ce sujet.
- 3.1.5.1. La gestion déléguée contribue à l'intégration de l'ECR dans les programmes de résilience. Les membres du staff interrogés à ce sujet ont affirmé unanimement l'apport positif de ce type de gestion en général sur les actions de la CRR par le délégué de la CRB.
- 3.2.1.1. L'ECR et ses composantes ne figurent pas dans les fiches de poste. L'approche n'est pas intégrée officiellement dans les tâches du staff, même si certaines personnes effectuent déjà une partie des 4 composantes.
- 3.2.1.2. Il manque du temps nécessaire au personnel de district pour travailler plus sur les projets dans les communautés, puisqu'ils s'occupent aussi de la gestion générale et de l'administration de la CR à leur niveau.
- 3.2.1.3. Il manque une personne dédiée uniquement à l'ECR au siège. Actuellement c'est le Département de la Communication qui porte le sujet, mais c'est un des sujets parmi d'autres.

- 3.2.2.1. Il n'y a pas de ligne dédié à l'ECR dans le budget de la société nationale. C'est un facteur qui limite les possibilités d'engager des activités d'ECR plus ambitieuses.
- 3.2.2.2. Il manque d'indicateurs pour toutes les composantes de l'ECR. Des indicateurs existent pour certaines des composantes mais pas pour toutes les 4.
- 3.2.3. Actuellement peu de réunions de coordination sont organisées et les canaux de communication sont limités entre la CRR et les PNS, déjà partenaires ou partenaires potentiels.
- 3.2.4. L'emplacement de l'ECR actuel dans le département de la communication ne semble pas être un élément favorisant à long terme l'intégration transversale de l'ECR dans tous les programmes. La question a été posée pour savoir si l'emplacement pour diffuser l'ECR dans tous les programmes et activités de la CRR est possible dans un autre département.
- 3.2.5.1. L'approche actuelle est fortement axée sur la participation des communautés, l'information comme forme d'assistance et le changement de comportement – mais il manque dans la pratique actuelle l'organisation du retour d'informations et le plaidoyer.

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

Dans la phase de l'identification, la participation et le retour d'information (PRI) se fait par des focus groupes où les communautés définissent leurs besoins. L'information comme forme d'assistance (IA) se réalise grâce aux réunions d'information (par exemple sur les risques d'orage et de foudre). La communication pour le changement de comportement (CCC) y figure par les enquêtes menées sur les problèmes que la communauté rencontre en terme de santé et d'hygiène, par exemple. Le plaidoyer (P) est possible lors des réunions de comité où les autorités locales sont présentes également et sont associées à l'identification des besoins.

Lors de l'étape de la planification la PRI est appliquée au travers de réunions collectives où les bénéficiaires eux-mêmes priorisent les besoins. En revanche la responsabilité de la conception de projet revient à l'équipe de la CRR, qui le présente et fait valider par la communauté à la fin. L'IA se traduit dans la planification s'il agit d'un projet spécifique en lien avec des catastrophes naturelles ou humaines. Cela est également vrai pour la CCC. Concernant le P, il n'est pas explicité lors de cette phase.

La mise en œuvre est très participative car la CRR exige un apport actif et important de la part des bénéficiaires sous forme de travaux ou de fourniture de matériel, par exemple, quand il s'agit de construction. La définition d'un plan de contingence illustre l'application de l'IA. La CCC se manifeste par les sessions de sensibilisation organisés par les volontaires sur les différents sujets déjà évoqués au préalable. Les différents espaces d'expression, comme les réunions de comité avec les autorités et la possibilité de faire remonter des demandes et réclamations par les volontaires au niveau de la CRR rendent possible le P.

Le suivi s'effectue avec la participation de volontaires par les visites de mesure des avancements, ce que permet le PRI par un feedback immédiat possible vers la CRR. La radio mobile est seulement un moyen utile pour diffuser des IA mais aussi pour suivre l'évolution de la connaissance des communautés sur la préparation aux catastrophes. Un rapport trimestriel de suivi mesure l'évolution de la CCC. Le P peut se faire en plus des moyens déjà cités, par téléphone ou courriers destinés soit à la CRR soit aux autorités.

L'évaluation intègre la PRI par l'avis que les bénéficiaires et les volontaires peuvent exprimer sur le déroulement et des résultats d'un projet. Le cinéma mobile facilite l'évaluation immédiate avant et après une séance de IA (comme par exemple sur l'ébola). La CCC est évaluée en fin de projet par un rapport final. Le comité de pilotage trimestriel, tenu au niveau des districts, rend possible le P auprès des autorités locales présentes lors de cette dernière phase de projet.

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

	PRI- Participation et retour info (VM)	IA-Information forme d'assistance (p.ex. catastrophes, épidémies)	CCC-Communication et changement de comportement (p.ex. nutrition, santé, hygiène)	P-Plaidoyer (VM)
Identification	focus group discussion	réunion	réunion/enquête	réunion
Planification	priorisation collective, rédaction CRR	document de projet	activités de projet	pas explicite
Mise en œuvre	activités de construction	plan de contingence	sensibilisations	espaces d'expression
Suivi	visite de mesure des avancées	radio mobile	rapport trimestriel	téléphone, courriers
Evaluation	formulation d'avis	cinéma mobile	rapport final	comité de pilotage

3.1.4. Nature de la Croix-Rouge et implication des volontaires

- 3.1.2.1. Les volontaires sont impliqués dans l'élaboration des projets d'après les entretiens avec le staff, et les groupes de discussion avec les bénéficiaires et avec les volontaires eux-mêmes. Cette participation concerne toutes les étapes d'un projet, allant de l'identification jusqu'à l'évaluation.
- 3.1.2.2. La nature de la Croix-Rouge, le travail via volontaires facilite l'application effective de l'approche ECR. La CRR s'appuie fortement sur les volontaires qui sont le bras armé de la société nationale au niveau local le plus bas. Ce sont eux qui participent aux activités, voir même en initient certaines.
- 3.2.6.2. Les volontaires n'ont pas été formés à l'ECR. Le personnel des districts, à quelques exceptions près, n'a pas suivi non plus de formation sur ce sujet.

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. Le gouvernement mène une politique forte en matière de genre et la lecture des textes de référence et l'observation du staff et des bénéficiaires fournissent les preuves que cette volonté politique est déclinée dans les actions de la CRR.

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

3.2.1 Implication des communautés à toutes les étapes du projet

- 3.1.4.1. Les communautés sont impliquées dans toutes les phases des projets. D'après les témoignages de différents acteurs et des communautés eux-mêmes leur participation est possible, voir nécessaire pour la mise en place des différentes phases des actions.

3.2.2. Echanges d'informations

- 3.1.4.2. Les communautés sont impliquées dans le système de redevabilité dans la mesure où elles ont la possibilité de remonter leurs doléances, réclamations et demandes, même s'il n'existe pas encore un mécanisme officiel organisé.
- 3.2.5.2. Il existe des lacunes dans les mécanismes de feedback existants. Des espaces d'expression de plaintes et réclamations existent mais il manque un système organisé, officiel.

3.2.3 Prise en compte de la diversité et du genre

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. La plupart des personnes vulnérables sont parmi les femmes, souvent les plus vulnérables, vu l'histoire du pays (veuves, femmes seules avec enfant, enceintes, rescapées...)

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

3.1.1.4. L'ECR peut s'appliquer à toutes les thématiques de la CRR, d'après l'avis des interviewés. Certains sujets difficilement applicables ont été cités mais qui ne relève pas de la responsabilité et des compétences de la société nationale.

Certains partenaires peuvent avoir des difficultés avec l'ECR au cas où les conditions endogènes et exogènes ne seraient pas réunies. Ces conditions concernent le contexte du pays, le degré de vulnérabilité des communautés, et l'engagement des autorités entre autres.

4. Analyses et facteurs explicatifs

L'évaluation propose de répondre aux questions évaluatives principales en s'appuyant sur les sous-questions. L'analyse des données recueillies s'organise ainsi en fonction des questions et sous-questions regroupées par de grandes thématiques.

4.1. Intégration de l'approche ECR par le partenaire

4.1.1. Perception de l'approche ECR

La majorité des composantes de l'approche sont intégrées dans le discours des responsables, à l'exception du plaidoyer.

La composante la plus souvent évoquée est la participation. La CRR est très engagée sur cette voie aussi bien du côté de ses volontaires qu'avec les bénéficiaires, il est donc naturel qu'elle occupe la place principale dans les discours et les textes.

Le sujet de l'Information comme forme d'assistance interroge les évaluateurs. Pourquoi cette activité, figurant dans la stratégie et les statuts de la SN qui est importante dans ce pays à la population très dense installée sur des zones à risque (orages, glissements de terrain,...), n'a pas été citée naturellement lors des entretiens comme une activité ECR ? La formulation ou la dénomination de la composante serait-elle en cause ? Ou serait-ce la complexité du concept ECR et son introduction nouvelle dans les démarches ?

La même interrogation apparaît à propos du plaidoyer fondé sur les faits inscrits dans la stratégie mais jamais cité explicitement comme faisant partie de l'ECR. Pourtant la CRR est attachée à créer des espaces de plaidoyer et le contexte socio-politique s'y prête bien. Une collaboration forte avec les autorités locales s'opère en effet sur le terrain pour répondre aux demandes et besoins des communautés.

On constate par ailleurs que la communication pour le changement de comportement est totalement intégrée dans les discours et les textes de référence, car elle est perçue comme une thématique importante pour la CRR qui déploie une réelle énergie pour inciter les populations vulnérables à adopter des comportements sains et adéquats à leurs contextes de vie.

Enfin, on remarque que toutes les personnes du staff du siège, des branches et de la gouvernance ne connaissent pas encore l'approche. Ce phénomène provient d'un manque d'effort en terme d'explication et de formation.

4.1.1. Les 4 éléments se retrouvent également dans les textes de référence (cf. 4.1.3)

Une bonne compréhension et application par la société nationale est observée au sujet de la participation. Elle est bien intégrée dans les discours et textes, avec un bémol à noter par rapport au retour d'informations qui n'y figure pas en tant que tel mais qui est opérationnel sur le terrain.

La deuxième composante la plus citée est la communication pour le changement de comportement. Elle est bien appliquée par la société nationale et les responsables en ont une bonne compréhension.

Malgré le fait que le plaidoyer ne soit pas cité nommément, il est intégré par la CRR dans ses activités classiques de gestion de relations de partenariat ainsi que dans le plan stratégique 2017-2021 par l'Objectif 2: *RRCS image and humanitarian diplomacy promotion*.

4.1.9. Une partie du conseil d'administration et du management a reçu une sensibilisation/information sur l'ECR en 2019, ainsi que certaines personnes des districts qui se sont formées à Nairobi en septembre 2019 par exemple. Mais la grande majorité n'est pas formée et le degré de connaissance de ceux qui ont reçu une formation reste à améliorer.

Dans la pratique le staff siège et de terrain intègre depuis des années 3 des 4 composantes de l'ECR dans leurs activités, à l'exception du plaidoyer et du feedback organisé, mais elles n'étaient pas regroupées dans une approche intégrée telle que l'ECR.

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

L'intégration dans le référentiel constitutionnel et dans les programmes de la CRR, même implicite et partielle pour certaines des 4 composantes de l'approche, constitue un point fort.

A part le retour d'informations et le plaidoyer, opérant dans une certaine mesure mais non formalisés ni officialisés, les différentes composantes s'observent dans la démarche de la société nationale.

Le référentiel, la théorie en quelque sorte, ne lie pas les différentes composantes présentes dans l'ECR. Cela signifie que le concept ECR n'a pas été intégré comme tel par la CRR et qu'il n'est pas représenté dans les esprits et dans les documents comme une approche cohérente englobant plusieurs éléments. De fait, l'approche n'a pas été véritablement opérationnalisée, ce qui semble expliquer son absence dans les fiches de poste ou le manque d'indicateurs et de budget dédiés. La non-détermination d'un point focal qui consacrerait son temps au développement de l'approche est un point supplémentaire expliquant cette situation.

Pourquoi ce déficit d'opérationnalisation? Est-ce que les priorités de la CRR ont été/sont ailleurs? Ne manque-t-on pas de temps, d'énergie du côté du personnel déjà surchargé? Et quid de son emplacement à la direction de la communication? A-t-on une vision projet/programme suffisamment développée dans cette direction pour accompagner les chefs de projet dans l'intégration de l'approche dans leur travail quotidien? Plusieurs hypothèses sont possibles, les évaluateurs n'ont pas eu l'occasion d'approfondir suffisamment ces questionnements.

La gestion déléguée, un mode d'intervention jugé très positivement, peut être un facteur favorisant une meilleure intégration. Elle pose un contexte favorable mais une impulsion paraît nécessaire de la part du délégué. Ainsi sa personnalité, son intérêt pour le concept sont primordiaux pour alimenter la démarche. Pour le Rwanda, il y a eu un changement récent sur ce poste et le rôle du délégué sortant n'a pas pu être mesuré. En revanche le nouveau délégué, du fait de son expertise en santé publique et grâce à la crédibilité qu'il semble acquérir, pourra être un atout pour pousser l'intégration de l'approche.

4.1.3. Dans les statuts (établis en 2008, article 4) on trouve des éléments qui évoquent les 4 composantes, à part le retour d'information.

Le plan stratégique 2017-2021 les cite également, pas en tant qu'une approche intégrée mais comme des activités séparées, sans lien entre elles.

Quant aux programmes et projets, « la participation est la base de l'intervention de la CR » a affirmé un interviewé. Information corroborée par les observations et entretiens avec les différents acteurs. Le retour d'informations existe comme fonction mais reste non formalisé, non officialisé.

L'information comme forme d'assistance et la communication pour le changement de comportement figurent bien dans les programmes et projets. Pour le premier, un bon exemple

est l'organisation des formations de premiers secours, qui permettent aux communautés de se préparer aux accidents qui peuvent survenir lors des catastrophes. Pour le changement de comportement beaucoup d'activité de sensibilisation ont été citées, par exemple autour de la nutrition, l'hygiène corporelle, l'eau et l'assainissement...

En revanche le plaidoyer fondé sur les faits n'est pas systématisé, son intégration demeure informelle, non organisée et non officialisée.

Il n'existe pas, ou il n'a pas pu être porté à l'attention des évaluateurs, de document sur les procédures, comme les Procédures Standards Opérationnelles.

4.1.4. D'après les témoignages, il n'existe pas de budget dédié pour chacune des 4 composantes, les dépenses y afférant ne sont pas ventilées mais elles figurent dans les budgets globaux.

Il n'y a pas non plus d'indicateurs spécifiques ECR mais des indicateurs existent pour 3 des 4 composantes, à l'exception du feedback et du plaidoyer.

Les activités de l'ECR ne figurent pas non plus en tant que telles dans les fiches de poste et il est à noter qu'il n'existe pas de personnel dédié à l'ECR. Pour le moment c'est le Service de Communication qui est chargé de porter l'approche.

4.1.2. A tous les niveaux de l'organisation, aussi bien à la présidence qu'à l'encadrement et au niveau des techniciens, on affirme que la gestion déléguée fonctionne bien et qu'elle contribue à l'amélioration des programmes/projets. Le délégué est une source de conseil et d'appui dans les activités de la CRR en général englobant naturellement l'ECR aussi. Il règne un climat de confiance, d'après un témoignage, et « le cadre est donné mais le reste est libre, il y a une liberté d'exécution qui permet de faire des choix des priorités ».

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

Comme illustré dans le tableau présenté dans les Constats, les 4 composantes de l'ECR figurent dans la quasi-totalité des étapes du cycle de projet. Ceci dit, toutes les composantes ne prennent pas la même importance et le même degré d'application.

Plusieurs raisons peuvent expliquer ce fait à commencer par la nature de certaines phases. Autant la mise en œuvre se prête bien à une forme de coopération, autant dans la planification la CRR peut se limiter à la consultation pour valider son plan, la conception finale du projet revenant à l'équipe qui connaît les contraintes inhérentes à chaque montage de projet.

Ainsi certaines composantes comme par exemple la participation sont présentes dans toutes les phases du projet et mises en avant dans le cadre du Village modèle. Ce dispositif s'avère un facteur essentiel pour son développement car les critères à remplir pour recevoir le « label » incitent un plus grand nombre de ménages à participer et à s'impliquer dans le projet.

Il est nécessaire de mentionner ici l'influence de la politique du gouvernement qui incite aussi à la participation et qui organise des journées communautaires régulièrement.

D'autres éléments de l'approche comme le plaidoyer ou le retour d'information rencontrent plus de difficulté. Le personnel de la CRR n'était pas formé à la mise en place organisée de ces composantes et il n'y a pas eu non plus d'impulsion de la part du management en ce sens.

La bonne intégration de l'information comme forme d'assistance dans le cycle de projet semble s'expliquer par la nécessité de bien gérer les impacts climatiques (occurrence des orages violents) dans un contexte de vulnérabilité liée à la géographie (des collines et des montagnes parfois élevées) et à la démographie (une population rurale parmi les plus denses du monde) locales.

4.1.4. Nature de la Croix-Rouge et implication des volontaires

Les volontaires sont la cheville ouvrière, le « bras armé » de l'action de la CRR sur le terrain.

Le degré d'implication élevé s'explique par plusieurs éléments.

- La CRR exprime une volonté forte de rendre les bénéficiaires issus de la même communauté acteurs de leur propre développement. Rendre actifs les bénéficiaires exige un effort important de la part des volontaires, notamment en terme de mobilisation et de suivi.
- La SN a également besoin de s'appuyer sur son réseau de volontaires, sans lequel elle ne pourrait pas mener d'actions d'envergure sur le terrain car elle n'aurait pas les moyens nécessaires.
- Si les volontaires peuvent intervenir à toutes les étapes du projet c'est parce qu'ils ont bénéficié de formations dans plusieurs domaines, ainsi que d'un encadrement des branches.
- Les volontaires, comme l'ensemble du personnel de la CRR, travaillent en étroite collaboration avec les autorités qui leur viennent en appui, ce qui est un atout de plus dans leur travail.
- Le dispositif Village modèle contribue également à leur implication. Dix volontaires sont sélectionnés pour accompagner une quinzaine de ménages tout au long de leur démarche d'amélioration des conditions de vie. Cette action nécessite un fort engagement de la part des volontaires sélectionnés.
- Leur sélection doit être approuvée par la communauté ce qui leur confère une certaine reconnaissance, un élément motivant pour leur mobilisation.

Néanmoins, il existe une difficulté pour les volontaires d'appliquer l'approche ECR dans toutes ses dimensions par l'absence de formation en la matière ou de document méthodologique facilement utilisable, un manuel ou un guide ECR traduit en langue locale.

Malgré les quelques difficultés et au vu du tableau d'intégration des composantes de l'approche dans les activités de la CRR, il apparaît que la CRR par le sens de son intervention, son approche globale par le Village modèle, ainsi que par son intervention basée sur le travail des volontaires contribue à l'application de l'ECR.

4.1.6. Les volontaires participent à l'évaluation des besoins et l'établissement des priorités par l'organisation des visites de ménages ou des enquêtes, à la sélection des bénéficiaires du projet en s'appuyant sur la catégorisation de l'état, à la mise en œuvre et au suivi du projet par l'organisation des travaux et de recueil d'information, à la diffusion des informations sur la Croix-Rouge et de ses activités, à la campagne de sensibilisation des communautés locales, à la réponse aux urgences sanitaires, par exemple lors de glissements de terrain, d'accidents, à la formation des bénéficiaires et de la communauté et aux activités de supervision et de rapport.

4.1.7. Comme analysé ci-dessus, l'ECR est présent dans les actions des volontaires et ses 4 composantes sont abordées et sont intégrées dans toutes les étapes de projet, comme évoqué.

Il est à noter néanmoins que le guide ECR de la FICR n'est pas traduit et transcrit dans la langue locale et que les volontaires ne sont pas formés à l'ECR même si des formations sont dispensées dans les domaines spécifiques comme par exemple la nutrition, l'hygiène, le mouvement de la CR, les premiers secours...qui concernent les 4 composantes.

La CRR et ses volontaires ont une très bonne image observée et constatée par des témoignages des communautés visitées qui sont conscientes des améliorations apportées par la CRR.

4.1.5. Prise en compte de la dimension Genre et diversité

Cet aspect est une des spécificités de la CRR qui ne vient peut-être pas d'une inspiration de l'intérieur de la société nationale mais puise vraisemblablement ses origines dans l'orientation de l'état et du gouvernement. En effet le gouvernement, dans lequel un Ministère de Genre et de Protection des Familles a été créé, mène une politique forte dans ce domaine. La CRR en tant qu'auxiliaire des pouvoirs publics s'insère naturellement dans cette logique.

Même si l'on reconnaît que l'adoption de la dimension genre et diversité dans la stratégie a été certainement facilitée par un contexte politique favorable, la CRR s'est néanmoins véritablement engagée dans la prise en compte du genre et de la diversité par une volonté affichée de son management.

En revanche, la dynamique de développement engendrée par la volonté politique peut s'enliser car elle n'a pas été traduite dans l'opérationnel. Un outillage méthodologique (manuel, document de procédure, guide, fiche technique...) manque en effet. De plus, le personnel et les volontaires n'ont pas bénéficié de formation qui aurait pu faciliter l'intégration de cet aspect dans la mise en œuvre des actions. Sans un apport de connaissance et de méthode il sera probablement difficile de maintenir actif l'engagement politique sur le long terme.

Les questions que l'on se pose sur le déficit d'opérationnalisation de l'ECR concernent également l'opérationnalisation du genre et diversité...un problème de priorité ? un manque de temps ? un personnel surchargé ? une absence de point focal chargé de la thématique ? ou peut-être l'ensemble de ces explications possibles réunies et complétées par d'autres ...?

Quant aux critères de choix des bénéficiaires, basés sur les catégories officielles de vulnérabilité établies par l'état, ils constituent un élément facilitant la démarche de la CRR pour atteindre les groupes vulnérables. Les critères préétablis et choisis par l'état confèrent une légitimité incontestable à cette catégorisation qui facilite le choix des populations ciblées.

Un autre facteur s'ajoute au côté positif de cette démarche. En effet, parmi les ménages éligibles des catégories I et II, les plus vulnérables sont choisis par la communauté elle-même, en accord avec les autorités locales et la CRR. Cette méthodologie se montre pertinente car la participation de la communauté laisse supposer que les dynamiques en cours en son sein sont prises en considération à travers des choix opérés par elle-même.

4.1.8. Il existe un Ministère de Genre et de Protection des Familles, qui mène une politique forte dans ce domaine. La CRR s'insère naturellement dans cette logique en tant qu'auxiliaire des pouvoirs publics.

Cet engagement se retrouve dans différents textes de références, comme le Plan Stratégique 2017-2021 de la CRR où l'Axe stratégique 6 est consacré entièrement à la « protection sociale des groupes vulnérables spécifiques ». Dans les statuts une parité est exigée dans la gouvernance de la CRR et une forte présence des femmes est visible dans le personnel. A noter néanmoins, que seule une femme directrice de département se compte parmi les directeurs.

Côté discours, un engagement fort de la direction et du management a été observé sur le genre et la diversité. Cela se traduit dans la mise en œuvre effective par des actions en faveur des plus vulnérables comme les femmes seules, les orphelins, les personnes âgées, les rescapés...

Le personnel et les volontaires n'ont pas reçu de formation spécifique dans ce domaine.

4.1.5. Des efforts notables sont déployés par la CRR pour atteindre les groupes vulnérables. La méthode utilisée pour le choix des bénéficiaires est basée sur des catégories officielles de vulnérabilité établies par l'état. Ainsi, il existe 4 catégories de vulnérabilité où les plus vulnérables se retrouvent dans les catégories 1 et 2. Ce sont les ménages de ces premières catégories qui sont sélectionnés. Parmi ces ménages, les plus vulnérables sont choisis par la communauté elle-même. Les femmes en général et celles parmi les plus vulnérables comme les femmes enceintes, les veuves, ou celles souffrant de grande pauvreté reçoivent un traitement particulier (par ex elles peuvent bénéficier d'une action AGR au sein des coopératives qui comptent plus de ¾ de femmes parmi leurs membres).

Parmi les publics les plus vulnérables bénéficiant d'un accompagnement spécifique figure par exemple des enfants de moins de 5 ans pour la nutrition, les rescapés de génocide qui peuvent avoir un accompagnement psychologique de la part de la CRR, ou des groupes de pygmées qui ont reçu une aide pour leur installation.

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

Comme constaté lors des visites de terrains, les communautés participent, à des degrés variés, aux différentes étapes de projet.

Si une telle implication est possible, c'est parce que la CRR vise à rendre les bénéficiaires de ses actions les plus autonomes possible. L'intention est louable et s'explique par le fait que la CRR compte sur leur implication dans les projets dont ils s'approprient les enjeux en devenant acteurs. Si cela permet de transformer un positionnement d'assisté en une attitude d'acteur de son propre changement, on peut estimer que la CRR aura atteint son but.

Il faut souligner encore que cette implication n'est pas égale dans toutes les phases du cycle de projet. Par exemple, lors du suivi et de l'évaluation, le rôle de la communauté est important mais limité à fournir des informations car le traitement des données revient aux membres du staff de la CRR. A noter néanmoins que pour les suivis et évaluations réalisés in situ par les volontaires lors des séances de cinéma ou de radio mobiles le « traitement » de l'information est direct et immédiat.

A part cette vision technique, on est frappé sur le terrain par l'image positive de la CR auprès des communautés et la capacité de mobilisation que le personnel et les volontaires montrent. Le nombre de personnes, parfois un village entier, accueillant les évaluateurs et participant activement aux discussions laisse supposer qu'ils trouvent les activités proposées par la CR utiles et répondant à leurs besoins d'où leur implication dans les différentes phases de projet.

4.2.1. Dans la phase de diagnostic la participation et le retour d'informations se réalisent par la démarche VCA (vulnerability capacity assessment) et la réunion de comité où un feedback immédiat est possible pour la communauté.

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

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

La participation des autorités à la démarche permet le plaidoyer si les besoins dépassent la capacité des communautés et de la CRR et de résoudre ainsi les problèmes.

Les bénéficiaires sont les ménages vulnérables de catégorie 1 et 2, sélectionnés par la communauté, la CRR et les autorités.

4.2.2. Les communautés participent dans la planification du projet dans la mesure où ces projets s'intègrent dans le cadre des programmes financés. D'après des témoignages, les projets ad hoc, sans rattachement à un programme sont souvent définis au préalable sans participation possible de la communauté. En revanche, la participation à la planification est complète dans les microprojets entièrement conçus et réalisés par les bénéficiaires.

L'information comme forme d'assistance est intégrée dans la démarche si le projet est spécifique et concerne les catastrophes.

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

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

4.2.3. Pour la réalisation des projets une participation forte est demandée de la part des communautés.

La CRR estime, à juste titre, qu'une participation active dans la mise en place des actions renforce l'appropriation des bénéficiaires et permet de les rendre acteurs de leur propre vie au lieu de les cantonner dans un rôle d'assisté. Lors de la construction d'une étable ou une latrine par exemple,

la CRR donne les rôles et le bénéficiaire est prié de produire les briques et d'apporter les autres matériaux.

Le suivi suppose une participation des communautés à la collecte de données et leur transmission à la CRR.

L'implication est moindre dans l'évaluation car une fois le recueil d'informations achevé, le reste est réalisé par la CRR. On demande un avis des communautés sur les résultats juste à la fin de la démarche.

La diffusion de l'information comme forme d'assistance se fait par les volontaires qui transmettent les messages aux bénéficiaires sur les différents risques encourus. Des séances de formation sur les premiers secours sont organisées également.

La communication pour le changement de comportement suppose aussi une participation forte. Par exemple, la communauté elle-même organise parfois des démonstrations culinaires, comme une sensibilisation par les pairs, pour améliorer la nutrition des familles vulnérables.

Le plaidoyer est possible, comme il a été déjà évoqué, lors de réunions de pilotage trimestrielles au niveau du district, ou de façon plus permanente, auprès des coordinateurs et du siège directement.

4.2.2. Echanges d'informations

Si les échanges d'information sur les préoccupations des communautés avec les acteurs locaux ou nationaux est possible par les différents moyens disponibles, cela ne signifie pas forcément que le circuit des informations montantes et descendantes sur une même problématique est bouclé. Si cela ne fonctionne pas régulièrement, c'est parce qu'il serait difficile pour la CRR d'organiser un seul circuit, et de le financer avec une orientation à la baisse des moyens disponibles.

Une autre explication est possible concernant le traitement des plaintes et réclamations au niveau local. Est-ce que l'absence de formalisation du feedback par la CRR ne vient pas du fait que de nombreux problèmes sont traités au niveau des communautés et des autorités locales (et ne remontent pas à la CR) ces derniers étant fortement encouragés d'être efficaces vis-à-vis de leurs administrés ?

Ou est-ce que le nombre restreint de réclamations et/ou des plaintes sans gravité transmises explique que le besoin ne s'en est pas fait sentir ?

En l'absence de statistiques fiables centralisées et tenues à jour régulièrement, on ne le saura pas.

Mais on peut supposer que si le suivi de traitement des remontées d'information reste fonctionnel et répondant aux attentes des parties prenantes dans la majorité des cas, même s'il n'est pas systématique, cela pourrait satisfaire aussi bien les communautés que la SN.

4.2.4. Les communautés sont systématiquement interrogées sur leurs préoccupations qui sont transmises ensuite auprès des décideurs. Le suivi de leur traitement est effectif dans la majorité des cas mais il n'est pas systématique.

Il n'existe pas de processus officiel organisé pour le traitement et le suivi des plaintes reçues. Les informations circulent, les canaux de communication existent mais ne sont pas formalisés et communiqués aux bénéficiaires comme un mécanisme de redevabilité.

Mais les communautés utilisent naturellement les moyens divers pour remonter les informations: téléphone portable, courrier, message sms, réunion de pilotage, rendez-vous direct....

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

Une perception positive de l'approche pourrait expliquer la quasi-unanimité des membres de la CRR qui estiment que l'ECR peut s'appliquer à toutes les thématiques. Il est intéressant de noter que plusieurs d'entre eux ont cité l'instabilité d'un pays parmi les conditions qui peuvent rendre difficile l'approche ECR. Le contexte local et l'histoire récente du pays semblent expliquer ce phénomène.

Une autre condition qui rend difficile l'approche évoquée lors des entretiens a attiré l'attention des évaluateurs. Elle concerne les bénéficiaires les plus vulnérables qui vivent dans une telle pauvreté qu'ils

sont incapables d'agir, parce que tout simplement ils luttent pour leur survie. C'est un témoignage qui interroge l'état d'esprit, la condition mentale, la possibilité d'engagement d'une personne très défavorisée dans un processus de changement et qui n'a pas été citée dans d'autres pays visités. Pourquoi cela est apparu au Rwanda ? Est-ce que la pauvreté est plus importante qu'ailleurs ? Cela ne semble pas être le cas. Ou les traumatismes socio-culturels sont-ils plus profonds ? Cela peut être une explication vue le conflit qui a bouleversé ce pays. Ou l'explication résiderait-elle plutôt dans les mentalités de certains bénéficiaires ? Il n'a pas été possible d'apporter une réponse claire dans le cadre de cette mission, mais cette question mérite plus de réflexion, notamment sur un accompagnement plus personnalisé, peut-être pas seulement socio-économique mais aussi psychologique de ces personnes les plus vulnérables.

4.2.6. Concernant la possibilité d'intégrer l'ECR dans les différentes thématiques de la CRR, des conditions favorables endogènes doivent exister (cf. point 4.3)

Certaines conditions exogènes peuvent rendre difficile l'approche ECR, comme l'instabilité d'un pays, un manque d'engagement des autorités ou des bénéficiaires, ...

Un seul projet a été cité, la mise en place du service ambulance (non concerné par le PA 2017-2021), où l'ECR n'a pas été appliqué. La cause n'a pas pu être clarifiée, mais le PNS bailleur du projet s'est dit intéressé par l'intégration du retour d'information dans le projet, peut-être par une hot line.

La typologie des partenaires impliqués dans l'ECR concerne toutes les parties prenantes. Il s'agit de la communauté en général et des bénéficiaires issus de groupes vulnérables, des volontaires sélectionnés par les communautés et la CRR et formé ensuite, des autorités locales, des partenaires techniques comme des ONG et les PNS, et bien entendu le staff de la CRR, ses coordinateurs, les points focaux...

4.3. Elles concernent la stabilité de la Société Nationale, une volonté politique affichée pour mettre en place l'ECR, un engagement fort de la gouvernance, du management et du staff, une bonne connaissance des 4 composantes de l'approche, la capacité d'agir car cela nécessite des moyens humains formés et disponibles, des moyens techniques et financiers pour réaliser, suivre et évaluer les actions ECR.

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

5. Conclusions et enseignements

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

5.1. En effet, la majorité du staff interviewée a témoigné d'une bonne compréhension de l'ECR (3.1.1.1.).

5.2. Trois des 4 composantes de l'approche sont intégrées dans le discours des responsables, à l'exception du plaidoyer (4.1.1.). Quant aux textes de référence, la stratégie 2017-2021 et les statuts intègrent bien les notions de l'ECR (3.1.1.2.), même si l'approche n'y figure pas de façon explicite (4.1.3.).

5.3. Elle est en revanche bien appliquée dans les différentes étapes du projet (3.1.1.3 et 3.1.3.) et facilitée par l'implication des volontaires (3.1.2.2.) qui interviennent de l'identification des besoins jusqu'à l'évaluation (3.1.2.1.).

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

- 5.4. Le plus important qui apparait en premier lieu, du point de vu des moyens humains, concerne le déficit en formation. Seuls quelques membres du staff siège ont été sensibilisés (3.2.6.1.) et à part quelques exceptions, ni le personnel des districts, ni les volontaires n'ont été formés à l'ECR (3.2.6.2. et 4.1.9.). Ce constat peut s'expliquer en partie par le fait que la personne chargée de porter l'approche (3.2.1.3.) doit également gérer d'autres missions dans le département de la communication.
- 5.5. L'absence d'un guide ECR en langue locale, traduit et adapté à partir de celui édité par FICR (4.1.7.) se rajoute à ce constat comme un élément contribuant au déficit de connaissance.
- 5.6. Toujours en terme de ressources humaines, notons que les fiches de poste ne mentionnent pas l'approche (3.2.1.1.) même si certaines personnes du staff effectuent déjà des tâches relevant de ses différentes composantes.
- 5.7. Quant aux moyens financiers et techniques, il n'y a pas de budget dédié à l'ECR (3.2.2.1.), et il manque d'indicateurs explicites pour suivre et évaluer toutes les 4 composantes (3.2.2.2.), même si des données permettant de les mesurer existent, à l'exception du feedback et du plaidoyer (4.1.4.).
- 5.8. Il est à noter également l'absence dans la pratique actuelle de l'organisation du plaidoyer (3.2.5.1.) et un mécanisme de feedback officiel (3.2.5.2) pour le retour d'information.

A la deuxième question évaluative sur **l'approche ECR auprès des bénéficiaires et des communautés, les entretiens sur le terrain permettent de répondre qu'elle est correctement appliquée.**

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

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

6. Améliorations souhaitables

Toutes les recommandations sont issues de la réunion de restitution, proposées par les participants⁴. La méthode de co-construction des recommandations se base sur le principe d'après lequel il y a une plus grande probabilité de voir la mise en œuvre des recommandations si ceux qui les proposent sont les mêmes qui les réalisent. De cette manière non seulement une meilleure appropriation devient possible mais aussi une plus forte probabilité de faisabilité et d'utilité des actions nouvelles ou de correction.

⁴ Cf. Annexe 8.3.

6.1. Recommandations pour la CRR

Intégration de l'ECR dans le référentiel et les programmes de la SN et implication des volontaires

- Diffuser le manuel de la Fédération (*voir si assez adapté au contexte local si non une traduction en langue locale simplifiée et contextualisée*) (5.5.)
- Intégrer les indicateurs ECR dans les critères de performance du staff et évaluer le personnel sur l'ECR (5.6.)
- Renforcer avec un Point focal ECR siège (*avec plus de temps de travail sur l'ECR*) (5.4.)
- Nommer un Point focal ECR au niveau du district (5.4.)
- Elaborer une stratégie ECR propre à la CRR (*transcrire l'ECR de façon explicite dans la stratégie*). Contextualiser l'approche et ne pas suivre à la lettre la méthode de la Fédération (5.2.)
- Intégrer/prévoir une ligne budgétaire dans les projets existants ou à venir
- Mettre en place un budget à travers des microprojets (expérimental) (*budget déjà existant*)
- Appui financier de la part des bailleurs pour l'ECR (*recherche de financement*)
- Le PMER doit veiller à l'intégration des 4 composantes de l'ECR dans les indicateurs des projets/programmes
- Analyser pourquoi les volontaires/staffs de district ne sont pas formés -> les intégrer dans les formations
- Sensibiliser les bénéficiaires à l'ECR
- Organiser un brainstorming pour mettre en place un mécanisme de feedback incluant tous les acteurs du projet
- Mettre en place des bureaux de retour d'informations et de plaintes (*dans les villages*)
- Assurer une meilleure coordination entre CRR-PNS-FICR par des réunions de coordination systématiques aux niveaux national et interne à la CRR

3.1.1. Perception de l'approche ECR

- Organiser des formations sur les 4 composantes de l'ECR pour tous les acteurs à tous les niveaux/tout le staff et volontaires doivent être formés/ (5.4)
- Demander une expertise extérieure si nécessaire pour la formation du staff (Le CICR pourrait engager un expert pour renforcer les capacités du personnel de la CRR sur l'ECR!) et suivi régulier (5.4)

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

- 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
- Proposer une expertise extérieure si nécessaire pour la formation du staff
- Renforcer le budget des microprojets pour favoriser l'ECR (expérimental) (budget déjà existant)
- Intégrer les 4 composantes de l'ECR dans les indicateurs du programme actuel

7. Illustration des bonnes pratiques identifiées

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

1. Club de solidarité communautaire (initiative d'épargne et crédit, éducation pour le changement de comportements...)
2. Approche Village Modèle comme moyen de pérennisation des acquis de l'ECR
3. Compétition entre Clubs de solidarité, reconnaissance des mérites des volontaires, ménages
4. Contrat de performance des comités de CR/District, staff (3 fois)

Comme le Village Modèle a été déjà largement décrit et diffusé, le Club de solidarité communautaire a été choisi pour illustrer une bonne pratique ECR.

CLUB DE SOLIDARITE COMMUNAUTAIRE

A l'origine

Depuis 2013, CRR a ciblé son action dans les domaines de la participation communautaire et de la communication pour le changement de comportement. Cela a été fait en utilisant divers outils tels que le cinéma mobile, la programmation de radio participative et les théâtres communautaires, entre autres. Le Club de solidarité communautaire est un nouvel outil pour l'ECR que la CRR souhaite mettre en place afin de s'attaquer aux quatre composantes de l'ECR et pas seulement la communication pour le changement de comportement.

Le Club de solidarité communautaire trouve ses origines dans les clubs d'hygiène du PA 14-16 et 17-21. Les clubs d'hygiène animés par des bénévoles CRR formés regroupent des membres de la communauté qui se rencontrent une fois par semaine pour discuter de sujets liés à la méthodologie CEBHPP/PHAST. Le club d'hygiène a spontanément commencé à intégrer toutes les activités communautaires au-delà de la sensibilisation à la santé, y compris les activités de protection de l'environnement ou de subsistance. D'où l'idée de transformer le Club Hygiène en Club de solidarité communautaire.

Objectifs du projet

Pour renforcer l'engagement communautaire et le mécanisme de responsabilité par le Club de solidarité communautaire la CRR s'appuie sur 3 objectifs principaux :

1. **Créer un espace où les membres de la communauté peuvent participer au partage d'informations, à la définition d'actions et au retour d'informations concernant le renforcement de leur propre résilience (ménage, communauté).**
2. **Faciliter un changement de comportement positif au sein de la communauté en ce qui concerne ses priorités en matière de santé, d'eau et d'assainissement, d'environnement et de moyens de subsistance.**
3. **Renforcer l'appropriation par la communauté et la durabilité des réalisations du projet.**

Quelques réalisations

- Participation communautaire depuis l'identification des besoins, planification, exécution suivie et évaluation
- L'organisation des rencontres régulières leur a permis de sortir de la solitude. Les rencontres hebdomadaires leur permettent de se sentir épanouis socialement et psychologiquement
- Unir leurs forces leur a permis d'aboutir aux bons résultats : épargner une somme même modeste de 100 à 500 francs par semaine leur permet d'avoir un petit trésor pour satisfaire certains besoins. Après une période donnée de 9 mois il est possible de partager une somme significative 35,000 francs minimum par personne.
- Exemple : fin septembre 2019, 48 membres du club Ubuzima Bwiza ont partagé une somme de 1,796,000 francs épargnés depuis 9 mois tout en gardant les intérêts restant sur les comptes du club.
- Un membre du club a pu investir dans le commerce avec un petit crédit reçu de son club.



METHODE

- 50 membres (1 par maison) voisins se mettent ensemble et élisent un comité de 10 personnes chargées de l'organisation du groupe. 2 à 4 clubs peuvent se former par village.
- Les membres du groupe se réunissent régulièrement 1/semaine pour des activités éducatives sur l'hygiène et assainissement, la nutrition, la santé reproductive, la protection de l'environnement et les initiatives socio-économiques.
- Les sessions sont présidées par le comité élu et sont accompagnées par les volontaires formés.

PRINCIPALES ETAPES

Le projet s'est déroulé en différentes étapes :

Avril à mai 2019 :

Préparation du projet

Mai à juin 2019 :

Formation des volontaires dans les 46 villages du projet

Perspectives 2^{ème} semestre 2017 :

La responsabilité de la gestion du club de solidarité communautaire assumée actuellement par des volontaires devra être reprise progressivement par la direction du club. Le temps nécessaire à cette évolution peut varier en fonction de l'engagement et du dynamisme des bénévoles.

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 CRR ont été transmis plus tard par mail à la demande de l'évaluateur.

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

1. Evaluation externe '14-'16 : Rapport d'évaluation « Renforcement de la résilience communautaire au Rwanda, Districts de Ngororero, Nyabihu, Karongi, Rutsiro, Gakenke » - 2iD, 2016
2. Programmes DGD 2014-2016 et 2017-2021
3. Rapports narratifs annuels de la Croix-Rouge rwandaise
4. Dépliant sur les villages modèles
5. Plan Stratégique CRR '17-'21
6. Outils de suivi du programme (outil de suivi et évaluation, planification opérationnelle)
7. TdR et documents relatifs aux 'Community and Solidarity Clubs'
8. Statuts de la CRR (2008)

8.2. Outils de collecte de données

8.2.1. Grille d'entretien SNH

Introduction

Remerciements :

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

Les informations collectées seront exploitées de manière anonyme.

Demander le temps dont la personne dispose.

Explication du choix de l'interlocuteur

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

8.2.2. Questionnaire ECR⁵

Ressources institutionnelles, humaines et financières				
	Oui	Non	Partiellement	Détails / Preuves
Parmi les 4 composants de ECR le quel est inclus dans la stratégie SN ? <ul style="list-style-type: none"> - Participation et retour d'information - Information comme forme d'assistance - Communication pour le changement de comportement - Plaidoyer 				
Lequel des 4 activités de ECR figurent dans les projets et programmes ? <ul style="list-style-type: none"> - Participation et retour d'information - Information comme forme d'assistance - Communication pour le changement de comportement - Plaidoyer 				
Le personnel de programme et de terrain sait comment intégrer les 4 composants de l'ECR dans ses projets ou veut apprendre comment intégrer l'ECR dans ses projets et ses plans (nommez tous les membres du personnel de programme engagés) <ul style="list-style-type: none"> - Participation et retour d'information - Information comme forme d'assistance - Communication pour le changement de comportement - Plaidoyer 				
La SN est disposée à affecter du personnel entièrement ou partiellement dédié à la réalisation d'activités de l'ECR ? si oui pour quelles activités : <ul style="list-style-type: none"> - Participation et retour d'information - Information comme forme d'assistance - Communication pour le changement de comportement - Plaidoyer 				
Y a-t-il un budget est alloué aux activités du ECR ? Si ou lesquelles : <ul style="list-style-type: none"> - Participation et retour d'information - Information comme forme d'assistance - Communication pour le changement de comportement - Plaidoyer 				

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

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

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

INFORMATION = FORME D'ASSISTANCE

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

IEC : information, éducation et communication

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

8.2.3. Fiche de lecture

Fiche de lecture N° : 1 NOM de l'auteur, «titre», ouvrage, date.		
Avis: ce texte traite le ..., pouvant aider à rédiger telle partie		
Imputation au plan du rapport	N°IC	Idées clés (synthétisant l'ouvrage) <i>Une idée clé = une phrase (max 50, min 10)</i> <i>Mettre en note de fin de page la bibliographie rattachée aux idées clés</i> <i>Une idée clé n'est pas une citation, mais une reformulation de l'idée=sa valeur ajoutée</i>
	FLn1-01	
	FLn1-02	
	FLn1-03	
	FLn1-04	
	FLn1-05	
	FLn1-06	
	FLn1-07	
	FLn1-08	
	FLn1-09	
	FLn1-10	
	FLn1-11	
	FLn1-12	
	FLn1-13	
	FLn1-14	
	FLn1-15	
	FLn1-16	
	FLn1-17	
	FLn1-18	
	FLn1-19	
	FLn1-21	

8.3. Liste des participants à la réunion de restitution du 30/09/2019

RESTITUTION CONSTATS DE L'EVALUATION DE L'ECR A LA CRR 30/9/2019

FEUILLE DE PRESENCE

Prénom, nom	Fonction	Signature
1. NDIMBAÏI Pierre Claver	Head of Technical Support Department	
2. Marthe Umumaramyi	Head of Admin & Finance	
3. INAOTI RAMUTIHA Jemallo	Head of Social Support	
4. ALIATAN BEN KWARIMU	Cooperation Coord. RRC	
5. BIZIMANA Paul	Head of Capacity Building Service	
6. KARAWAZA Eugene	Head of IT, Prevention & R&D	
7. UMUTONWASE Josiane	Asst. Head of Health & care services RRC	
8. KARAMASA Apollinaire	SS. RRC	
9. MUTANGANA Plaude	NATCAN Coordinator	
10. NINITEGEKA Plaude	Chief de Service Communication	
11. ERIK UGARTE	REPRESENTATIVE SPANISH RC	
Emanuel Makintung	RDCS / RNCB	
ISSA PAWADOLA	RPI / CRS	
MUKUNDURWA Spécise	Coordinatrice Projet	

8.4 Regroupement des questions évaluatives dans les différents chapitres

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

Dans quelle mesure le partenaire a-t-il intégré les composantes de l'approche ECR dans ses stratégies, mécanismes et façon de concevoir et de mettre en œuvre ses programmes et activités ?

Sous questions

- 1.1. Quelle perception de l'approche ont les SNH partenaires, et quelle composante les intéresse le plus ?
- 1.2. La gestion 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)