

Gaïa Développement
628 rue Chanteperrix
69620 Frontenas
France
Site : <https://gaiadeveloppement.com>
Tel : +33 6 09 65 28 86



"PROJET RENFORCEMENT DES CAPACITES DES CROIX-ROUGE MALIENNE ET NIGERIENNE A LA PREPARATION AUX CATASTROPHES ET DE LEUR CAPACITE A Y REpondre PAR DES MECANISMES INNOVANTS "

Evaluation finale

Commanditée par la Croix Rouge de Belgique

Contact : Solène Blanchère- Email : solene.blanchere@croix-rouge.be



Avec le soutien financier de :



Contact :

Gaïa Développement

Anne BOUTIN: anneboutin@gaiadeveloppement.com

Hamidou GUERO
Sylli SOUMARE
Anne BOUTIN

RAPPORT FINAL

Août 2020

Table des matières

LISTE DES TABLEAUX	3
SIGLES ET ACRONYMES	4
RESUME	6
le programme à évaluer	6
L'évaluation	6
La performance du programme	6
les recommandations	9
I. INTRODUCTION	11
1.1. Le contexte	11
1.2. Le projet à évaluer	11
1.3. L'évaluation	12
II. ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU PROJET	13
2.1. Pertinence	13
2.1.1. <i>Le projet est-il justifié au regard de la situation locale ?</i>	13
2.1.2. <i>Les solutions techniques et de gestion sont appropriées pour répondre au mieux aux besoins prioritaires identifiés</i>	17
2.2. Cohérence	21
2.2.1. <i>Le projet s'insère-t-il dans les politiques nationales et les stratégies des deux pays</i>	21
2.2.2. <i>Le projet est cohérent avec les stratégies des SN et celle de la CRB</i>	22
2.3. Appropriation	23
2.4. Efficacité	26
2.4.1. <i>Le projet a-t-il permis d'atteindre le résultat 1 : « La CR malienne est capable de mettre en place une réponse humanitaire précoce suite à une alerte précoce (Early warning) sur la base de prévisions météorologiques (forecast) »</i>	26
2.4.2. <i>Le projet a-t-il permis d'atteindre le résultat 2 : « La CR nigérienne est capable de mettre en place une réponse humanitaire précoce suite à une alerte précoce (Early warning) sur la base de prévisions météorologiques (forecast) »</i>	28
2.4.3. <i>Le projet a-t-il permis d'atteindre le résultat 3 : « La Croix-Rouge malienne est capable d'analyser la pertinence d'une réponse humanitaire en transfert monétaire et, si pertinent, de la mettre en place »</i>	30
2.4.4. <i>Le projet a-t-il permis d'atteindre le résultat 4 : « La Croix-Rouge nigérienne est capable d'analyser la pertinence d'une réponse humanitaire en transfert monétaire et, si pertinent, de la mettre en place »</i>	32
2.4.5. <i>Le projet a-t-il permis d'atteindre le résultat 5 : « Les acteurs humanitaires disposent des outils et des documents nécessaires à la duplication/ généralisation de programmes humanitaires FbF et transferts monétaires, dans le Sahel ou tout autre contexte francophone »</i>	35
2.5. Durabilité	37
2.5.1. <i>Les résultats et impacts sont-ils viables ?</i>	37
2.6. Plus-value de la CRB	39
2.7. La performance globale du projet	41
4.7.1. <i>Synthèse de la performance globale du projet</i>	41
CONCLUSIONS : BILAN FFOM DES CAPACITES A LA PREPARATION AUX CATASTROPHES ET A Y REpondre PAR DES MECANISMES INNOVANTS DES CRM ET CRN	42
RECOMMANDATIONS	43
ILLUSTRATION DES BONNES PRATIQUES IDENTIFIEES	45
ANNEXES	47
Annexe 1 - TDR de l'évaluation	48
Annexe 2- Note Méthodologique	58
Annexe 3- Méthodologie adoptée : organisation de l'évaluation en 3 phases	70
Annexe 4- Liste des documents consultés	72
Annexe 5- Outils de collecte des données	73
Annexe 6- Liste des personnes rencontrées	77

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Résultats attendus et activités du projet.....	11
Tableau 2 : Niveau d'atteinte des indicateurs du résultat 1	26
Tableau 3 : Niveau d'atteinte des indicateurs du résultat 2	28
Tableau 4 : Niveau d'atteinte des indicateurs du résultat 3	30
Tableau 5 : Niveau d'atteinte des indicateurs du résultat 4	32
Tableau 6 : Niveau d'atteinte des indicateurs du résultat 5	35
Tableau 7 : Analyse FFOM des capacités de la CRN à la préparation aux catastrophes et à y répondre par des mécanismes innovants.....	42
Tableau 8 : Analyse FFOM des capacités de la CRM à la préparation aux catastrophes et à y répondre par des mécanismes innovants.....	42

SIGLES ET ACRONYMES

Sigle	Définition
ABN	Autorité du Bassin du Niger
ACMAD	Centre Africain pour les Applications de la Météorologie au Développement
AGR	Activité Génératrice de Revenu
BRC	Croix Rouge Britannique
CaLP	Cash Learning Partnership
CDRT	Community Disaster Response Team (Equipes Communautaires de Réponse aux Catastrophes)
CICR	Comité International de la Croix Rouge
CRB	Croix Rouge de Belgique
CRCR	CRCR Croix Rouge-Croissant Rouge
CRE	Croix Rouge Espagnole
CRF	Croix Rouge Française (CRF)
CRM	Croix Rouge Malienne
CRN	Croix Rouge Nigérienne
CWG	Cash Working Group
DGD	Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire
DGPC	Direction Générale de la Protection civile
DGPC	Direction Générale de la Protection Civile
DGRE	Direction Générale des Ressources en Eau
DM	Disaster Management
DMN	Direction de la Météorologie Nationale
DNPGCA	Dispositif National de Prévention et Gestion des crises Alimentaires
DRR	Disaster Risk Reduction
FAO	Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture
FbF	Forecast based Finacing
FICR	Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (<i>FICR</i>)
IMF	Institution de Micro Finance
LASDEL	Laboratoire d'Études et de Recherche sur les Dynamiques Sociales et le Développement Local
MAH/GC	Ministère de l'Action Humanitaire et de Gestion des Catastrophes
NDRT	National Disaster Response Team (Equipe Nationale de Réponse aux Catastrophes)
OCHA	Bureau de la Coordination des Affaires Humanitaires
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PAP	Protocoles d'Actions Précoces
PDES	Plan de Développement Economique et Social
PDM	(Post Distribution Monitoring)
PNPS	Politique Nationale de Protection Sociale (PNPS)
PNS	Société Nationale Participante
PNUD	Programme de Nations Unies pour le Développement
PRU	Préparation et Réponse aux Urgences
REACH	Renewed Efforts Against Child Hunger and undernutrition
RLF	Rétablissement des Liens Familiaux
RRC	Réduction des Risques de Catastrophes
SAP	Système d'Alerte Précoce
SG	Secrétaire Général

SN	Sociétés Nationales (SN)
SOP	Standard Operating Procedures (Procédures Opérationnelles Normalisées)
TDR	Termes de Référence
TM	Transfert Monétaire
UNICEF	Fonds des Nations unies pour l'enfance
DNH	Direction Nationale de l'Hydraulique
PAM	Programme Alimentaire Mondial
CRS	Catholic Relief Service
RRC	Réduction de Risques de Catastrophe
SNRRC	Stratégie Nationale de Réduction des Risques et Catastrophes
CADRI	Capacity for Disaster Reduction Initiative
COU	Centre d'Opération d'Urgence (COU)
CRNL	Croix Rouge Néerlandaise
CRBF	Croix Rouge du Burkina Faso
CRD	Croix Rouge Danoise
SNU	Système des Nations Unies
CNAP	Centre National pour la coordination du mécanisme d'Alerte Précoce et de réponses aux risques
DNDS	Direction Nationale du Développement Social

RESUME

LE PROGRAMME À ÉVALUER

L'évaluation concernera le projet « **renforcement des capacités des Croix-Rouge malienne et nigérienne à la préparation aux catastrophes et de leur capacité à y répondre par des mécanismes innovants** », qui est un volet d'un programme de Disaster Risk Reduction (DRR), financé par la DGD Aide Humanitaire (2019-2021).

L'objectif principal du projet est de réduire l'impact des catastrophes sur la vulnérabilité des populations du Mali et du Niger à travers une meilleure préparation et préservation des populations aux risques et catastrophes. Cela passera par la mise en place au Mali et au Niger de réponses humanitaires précoces suite à une alerte précoce (Early warning) sur la base de prévisions météorologiques (forecast based), la mise en place d'activités de Transfert Monétaire (TM). Ce projet est structuré de la façon suivante :

Objectif Général : Réduire l'impact des catastrophes sur la vulnérabilité des populations du Mali et du Niger.

Objectif spécifique : Les populations du Mali et du Niger avec l'aide de la Croix-Rouge sont mieux préparées et mieux préservées face au risque de catastrophes et reçoivent une aide adaptée à leurs besoins en cas de catastrophe.

Résultat 1 La CR malienne est capable de mettre en place une réponse humanitaire précoce suite à une alerte précoce (Early warning) sur la base de prévisions météorologiques (forecast based) ;

Résultat 2 : La CR nigérienne est capable de mettre en place une réponse humanitaire précoce suite à une alerte précoce (Early warning) sur la base de prévisions météorologiques (forecast based) ;

Résultat 3 : La Croix-Rouge malienne est capable d'analyser la pertinence d'une réponse humanitaire en transfert monétaire et, si pertinent, de la mettre en place ;

Résultat 4 : La Croix-Rouge nigérienne est capable d'analyser la pertinence d'une réponse humanitaire en transfert monétaire et, si pertinent, de la mettre en place ;

Résultat 5 : Les acteurs humanitaires disposent des outils et des documents nécessaires à la duplication/ généralisation de programmes humanitaires FbF et transferts monétaires, dans le Sahel ou tout autre contexte francophone

Budget total du projet : 1.003.323€

Période de mise en œuvre : 1/10/2017-31/03/2020

L'ÉVALUATION

L'évaluation vise à analyser les perspectives possibles pour le FbF au Mali et au Niger, en lien avec les orientations du Mouvement Croix-Rouge et des différents partenaires Croix-Rouge, et au regard des capacités de réponse des sociétés nationales malienne et nigérienne (notamment en Transferts Monétaires). Il est attendu de l'évaluation qu'elle nourrisse la réflexion quant à la stratégie opérationnelle de la CRB et des CRM et CRN pour les mois et années à venir.

LA PERFORMANCE DU PROGRAMME

Le tableau ci-dessous présente une synthèse de l'analyse et du jugement porté par les évaluateurs, pour chacun des critères retenus.

PERTINENCE
<p>Le FbF promu par le projet est justifié par rapport à la situation locale, dans la mesure où il répond bien, au Niger comme au Mali, à une forte préoccupation des communautés qu'est l'inondation. Celle-ci fait partie des catastrophes les plus récurrentes qui préoccupent aussi bien les populations impactées, les autorités nationales et les autres acteurs concernés dont la CRM et la CRN, qui font partie des dispositifs nationaux de prévention et de gestion des catastrophes. Le FbF répond ainsi aux attentes des bénéficiaires que sont les populations impactées chaque année par les inondations fluviales, ainsi qu'à ceux de la CRM et la CRN qui appuient ces communautés.</p> <p>L'utilisation des TM devient de plus en plus importante dans le domaine de l'action humanitaire et engendre des changements conséquents dans l'architecture et les méthodes de travail des organismes d'aide. Pour être en mesure de délivrer le TM à plus grande échelle et plus efficacement, la FICR a commencé à développer ses capacités TM en intégrant ces modalités dans ses priorités stratégiques, en documentant les expériences TM acquises au sein du Mouvement et en soutenant la préparation aux TM des Sociétés nationales (SN).</p> <p>La mise en œuvre du volet TM a renforcé les capacités de la CRN en matière des TM. La conduite des deux pilotes a permis à la CRN et ses partenaires de tester les outils et documents élaborés, ainsi que les capacités des branches à mettre en œuvre des opérations de transferts monétaires.</p>

La CRM appuyée par la CRB et BRC a implémenté le projet pilote TM dans les régions de Koulikoro et Gao. Si au début du programme pilote, il y avait peu de ressources humaines pour conduire des activités Cash, et une faible stratégie de mobilisation de financement Cash, en 2019 il y a eu un fort progrès dans les différents piliers avec notamment le développement des compétences en Cash par les responsables et personnel de terrain qui ont été formé pour accompagner toutes les activités Cash au sein de la CRM.

Les solutions techniques mises en œuvre permettent bien de répondre aux besoins prioritaires des communautés. Au regard de la situation du Mali et du Niger caractérisée par la fréquence des catastrophes, parmi lesquelles les inondations sont de loin les plus récurrentes, et où le système de réponse est prioritairement basé sur les réponses après sinistre, il devient nécessaire d'initier des mesures ou des actions préventives.

L'option TM permet de répondre efficacement aux besoins prioritaires des bénéficiaires. La force du TM réside dans la liberté qu'il offre aux bénéficiaires de choisir comment dépenser l'argent reçu, ce qui leur permet de satisfaire leurs besoins prioritaires. Aussi les TM conviennent bien aux réponses en cas de crise humanitaire, dans la mesure où ils coutent moins cher et nécessitent moins de temps pour la mise en œuvre. Toutefois il apparait que l'option TM n'est pas adaptée à toutes les situations humanitaires.

COHERENCE

Le projet est cohérent avec le cadre institutionnel de prévention et de gestion des catastrophes du Niger et du Mali.

Au Mali, le FbF est en phase avec la Politique nationale de réduction des risques de catastrophes et la Stratégie Nationale de Réduction des Risques et Catastrophes (SNRRC) qui visent à promouvoir le cycle de prévention et gestion des risques de catastrophes. Le programme TM est intégré dans la politique nationale de solidarité et de protection sociale du Mali à travers le programme de filets sociaux dénommé Jigissèmèjiri.

Au Niger, bien qu'elle ne soit pas institutionnalisée au niveau national, l'approche FbF s'inscrit dans le cadre des actions des institutions étatiques comme le MAH/GC, la DGPC et le DNP-GCA, qui interviennent dans la prévention et la gestion des crises et catastrophes. Aussi ces actions s'inscrivent dans le cadre du Plan de Développement Economique et Social (PDES 2017-2021). Le programme TM est en liens avec les filets sociaux de sécurité qui s'inscrivent dans le cadre de la Politique Nationale de Protection Sociale (PNPS).

Le FbF est une approche innovante de réponse humanitaire en voie d'adoption et d'institutionnalisation au niveau de la CRM et de la CRN. Au Mali, l'approche FbF est en phase avec le plan stratégique 2015/2019, et le plan de contingence actualisé de 2019 de la de la Croix Rouge Malienne. Le plan stratégique de la CRM rentre en droite ligne avec le plan pour la préparation face aux contingences inondations, mouvements de populations, épidémies, et sécheresses. Les interventions promues dans le cadre de cette approche sont en phase avec le Plan Stratégique 2017-2021 de la CRN. Actuellement, la CRN et la CRM travaillent sur la mise à jour de leurs stratégies et modes opératoires humanitaires. Le Cash et le FbF seront intégrés dans les nouvelles stratégies. Le FbF est cohérent avec les modes opératoires, ainsi que les orientations et priorités stratégiques de la CRB. L'action humanitaire de la CRB définie dans sa stratégie 2020, s'inscrit dans le cycle de la catastrophe humanitaire.

APPROPRIATION

Les résultats de l'évaluation concluent à l'appropriation par les partenaires du projet au Mali comme au Niger, de par sa conception où les partenaires ont été largement impliqués et sa mise en œuvre à travers l'approche participative utilisée. La CRN et la CRM ont affirmé leur volonté d'intégrer ce mécanisme dans leurs systèmes de gestion des catastrophes. Malgré cette volonté affichée, la CRN et la CRM doivent déployer plus d'efforts pour développer leurs capacités à mettre en œuvre cette approche, notamment au niveau des branches régionales, dont les capacités restent très limitées.

Au niveau des institutions étatiques, pour le moment le FbF n'est pas intégrée dans le système national de gestion des catastrophes, mais tous les acteurs étatiques qui ont participé au processus d'élaboration du PAP sont favorables à cette approche.

La SN ont adopté les TM dans leurs interventions humanitaires. Ainsi, dans un but de positionnement futur dans le paysage du TM la CRM a adopté des textes règlementaires en TM (SOP, Schéma Directeur), participe en qualité membre aux travaux/réunion, utilise le SOP et la boîte à outils des réponses humanitaires efficaces harmonisées en TM. La CRN, quant à elle a fait des progrès significatifs vers l'augmentation de l'utilisation des TM dans ses programmes. Elle envisage, dans la mesure où le contexte s'y prête, de privilégier les TM dans ses interventions humanitaires, et fait même la promotion de cette approche au niveau du Cash Working Group et auprès de toutes les PNS.

EFFICACITE

Mis à part la conception des outils de communication sur le FbF et leur partage au niveau national, la tenue de l'atelier de capitalisation, toutes les autres activités ont été réalisées. La mise en œuvre du projet a doté la Croix Rouge malienne des capacités lui permettant d'analyser la pertinence d'une réponse humanitaire sur la base des prévisions météorologique (forecast based). La conception, le développement et la validation du PAP, la signature de protocoles de collaboration avec les services technique de l'État (DNH, DGPC, DNDS et le CNAP), la conception de l'évaluation des risques, la cartographie des vulnérabilités pour le PAP ainsi que le renforcement de capacités des branches et des Services Techniques clés, l'élaboration des SOP précisant les rôles de chaque acteur à chaque étape du déclenchement, la

réalisation avec succès du dry test attestent de l'atteinte du résultat attendu. La simulation (les dry tests) a permis de tester aussi bien les outils que la capacité réelle des acteurs à mettre en application la démarche dans le temps requis. Il en ressort une bonne réactivité des acteurs qui ont su jouer très bien leurs rôles tels que définis dans le SOP.

La mise en œuvre du projet a doté la Croix Rouge nigérienne d'un PAP, facilitant l'accès au financement des interventions FbF. Il a par ailleurs renforcé les capacités des acteurs et développer leurs capacités à analyser la pertinence d'une réponse humanitaire sur la base des prévisions météorologique (forecast based). Le déclenchement spontané intervenu au cours du processus a permis de tester aussi bien les outils en cours d'élaboration que la capacité réelle des acteurs à mettre en application la démarche dans le temps requis. Il ressort de cet exercice une bonne réactivité des acteurs qui ont su jouer très bien leurs rôles tels que définis dans le SOP. La mission d'évaluation note que ces compétences existent seulement au niveau Niamey (département DM, volontaires de la branche CRN de Niamey et populations bénéficiaires). Le projet n'a pas permis aux autres départements de la CRN et aux acteurs étatiques à développer des capacités leur permettant de mettre en œuvre le FbF

Les activités mises en œuvre dans le cadre de ce programme de préparation aux Transferts Monétaires ont doté la Croix Rouge malienne des capacités lui permettant d'analyser la pertinence d'une réponse humanitaire en transfert monétaire et, si pertinent, de la mettre en place. La CRM dispose aujourd'hui des supports, outils, de l'accompagnement nécessaire des dirigeants, des ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre de programme de TM. Les expériences et expertises acquises font aujourd'hui de la CRM un acteur clé du cash working groupe, un partenaire du CaLP. Des échanges avec les branches montrent des disparités de compétences entre les niveaux national et régional.

Les activités mises en œuvre dans le cadre de ce programme de préparation aux Transferts Monétaires ont doté la CRN des capacités lui permettant d'analyser la pertinence d'une réponse humanitaire en transfert monétaire et, si pertinent, de la mettre en place. Contrairement à ce qui se faisait avant où la CRN était obligée de faire recours à une expertise externe pour la mise en œuvre des TM, avec ce projet, la CRN à travers son département TM est actuellement capable de mettre en œuvre une opération de TM sans appui extérieur. Les tests pratiqués dans les régions de Dosso et Tahoua, et l'intervention conduite dans la région de Zinder dans le cadre de la réponse aux inondations ont révélé que ces trois régions disposent de réelles capacités de mise en place d'opérations TM. Aussi toutes les équipes des autres branches ont été formées sur les TM. L'expertise développée fait de la CRN un acteur reconnu dans ce domaine. Cela lui a valu le fait que toutes les PNS qui font le TM s'appuient sur le département TM de la CRN pour conduire leurs activités. Aussi, différents acteurs intéressés par le TM se sont reprochés du département TM pour échanger leurs expériences. Au Niveau national il s'agit des institutions comme l'UNICEF, le REAH, le LASDEL et le PAM. Au niveau Africain, il s'agit de certaines Croix Rouge comme celle du Burundi et du Kenya. Cette capacité est à même de contribuer au renforcement de l'image de la CRN au sein du mouvement Croix Rouge.

La mise en œuvre du projet a doté la CRM et la CRN d'outils et des documents nécessaires à la duplication/ généralisation de programmes humanitaires FbF et transferts monétaires, dans le Sahel ou tout autre contexte francophone, dans la mesure où toutes les actions réalisées ont été suffisamment documentées. La documentation produite permet de bien comprendre les deux approches et de les mettre en œuvre. Cependant, la mission a relevé que les leçons apprises ne sont pas systématiquement documentées. Les ateliers nationaux de capitalisation et de retour sur expérience à chaque étape de la mise en œuvre du projet n'ont pas été réalisés au Niger comme au Mali. La mise en place des sites web de la CRN et de la CRM, qui regroupent l'ensemble des outils, documents et protocoles du FbF, en français, sur le modèle du site web actuellement existant en anglais, n'est pas effective. Au Niger, le site web de la CRN a effectivement été mis en place avec l'appui de ce projet, mais il n'est pas animé. Donc au Mali comme au Niger, bien qu'ils soient disponibles, les documents de capitalisation de toutes les activités conduites dans le cadre de ce projet ne sont pas mis en ligne. Pour pallier à cette insuffisance il a été décidé de publier sur le site 'forecastbasedfinancing.org' hébergé par la CR Allemande.

DURABILITE

La volonté d'institutionnaliser le FbF et la création de département DM doté des ressources humaines, qui maîtrisent le FbF est un gage de durabilité. Il se dégage des bonnes perspectives de développement du FbF au Niger, au Mali et même au Sahel dans la mesure où différents acteurs du mouvement commencent à s'intéresser à cette initiative. Également d'autres acteurs comme les agences du système des Nations Unies commencent à développer cette approche dans leurs interventions. Au Niger par exemple le PAM met en œuvre cette approche sur l'aléa sécurité alimentaire et la FAO envisage de renforcer le leadership de l'Etat sur cette approche.

La mise en œuvre de ce projet a renforcé les capacités de la CRM et de la CRN en matière des TM. En effet, les investigations menées montrent une bonne maîtrise des TM aussi bien par le niveau national de que par les branches régionales. Au Niger par exemple l'expertise développée suite à ce projet a permis à CRN d'être un acteur reconnu dans ce domaine, ce qui fait que toutes les Sociétés Nationales Participantes (PNS) qui font le TM s'appuient sur le département TM de la CRN pour conduire leurs activités dans ce domaine.

VALEUR AJOUTEE DE LA CRB

Le projet a été initié par Croix Rouge de Belgique qui a vu l'utilité de l'approche FbF et a décidé de la vulgariser auprès de ses partenaires. La CRB a ainsi appuyé les SN à travers la mobilisation du financement pour la mise en œuvre des activités

préliminaires permettant d'accéder au financement de la FICR. Cet appui a concerné l'élaboration de la demande de financement auprès de la DGD, la gestion des fonds alloués au projet, ainsi que le financement de certaines activités. La flexibilité de la CRB dans la gestion des lignes de crédit a facilité la mise en œuvre des activités. La CRB a apporté un appui technique à travers la mise à disposition d'un expert technique qui a accompagné le département DM dans la conception du projet et la mise en œuvre du volet FbF, et d'une consultante qui a appuyé l'élaboration de la stratégie de communication de la CRN. L'effort de la CRB a permis aux pays francophones d'avancer rapidement dans l'élaboration des protocoles d'actions précoces. Elle a permis aux SN francophones d'accéder à la documentation en assurant la traduction et à l'appui dont ils ont besoin de la FICR et du Climate Center. Elle a facilité la participation des CRN et CRM aux plateformes FbF au niveau africain et mondial, et joué un rôle important dans la coordination des acteurs au niveau du mouvement sur les questions du FbF, en facilitant aux équipes du projet au Niger et au Mali à nouer des contacts avec les acteurs nationaux et les partenaires comme le centre du climat. Elle a joué un rôle important dans la mise en réseau des équipes de la CRN et la CRM avec le CWG, FICR et CaIP, ce qui a contribué davantage à renforcer leurs capacités. Aussi la CRB a assuré la vulgarisation de FbF et TM au niveau des acteurs du mouvement.

LES RECOMMANDATIONS

Constats	Recommandations	Structures concernées
La CRN dispose d'un département gestion des catastrophes chargé de conduire toutes les activités d'alerte précoce et de réponse aux catastrophes. Ce département est animé par un coordonnateur et deux assistants, mais ne dispose pas de répondant au niveau des branches régionales, ce qui limite ses capacités d'intervention. Actuellement la CRN est entrain de réviser sa stratégie et ses modes opératoires afin d'améliorer les performances de ses interventions.	<p>Poursuivre l'accompagnement des SN à mieux internaliser l'approche FBF à travers :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le renforcement du département DM de la CRN par la formation des acteurs à tous les niveaux ; - L'appui à la diffusion du PAP ; - L'appui aux SN à développer des PAP sur d'autres aléas (sécheresse, épidémies, incendies); - La traduction de la documentation FbF en français pour permettre aux SN francophones d'en bénéficier ; - L'appui à la vulgarisation de l'approche auprès des autorités gouvernementales ; - La conduite des actions de plaidoyer afin d'amener l'Etat à s'approprier, porter et coordonner l'approche FbF ; 	CRB Autres PNS
Les activités réalisées dans le cadre de l'élaboration du PAP et du déclenchement spontané de Niamey ne permettent pas à l'équipe de la CRN d'avoir une bonne maîtrise de l'approche, surtout que les tests de simulation prévus n'ont pas été réalisés. Si déclenchement a permis à la branche de Niamey d'apprendre dans la pratique (learning by doing), les volontaires de Dosso n'ont reçu que des notions théoriques et ceux de la branche de Tillabéri n'ont pas été formés, les services techniques régionaux n'ont pas été pleinement impliqués dans le processus. Aussi, la CRN n'a pas eu l'occasion de mettre en œuvre le FbF à grande échelle	<p>Consolider les acquis de la mise en œuvre des deux mécanismes innovant à travers:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La mise en place des répondants du département DM au niveau des branches régionales ; - Le renforcement des capacités des volontaires de la CRN et les répondants du département DM (points focaux FbF), notamment ceux de Tillabéri qui n'ont pas été formés ; - La formation des cadres des services techniques régionaux et les communautés sur le FbF ; - La disponibilité des outils et produits de communication déclinés dans la stratégie de communication ; - La conduite des actions de sensibilisation auprès des communautés à risques par exemple les communautés riveraines du fleuve qui sont exposées aux inondations récurrentes 	CRN
Avec le retard accusé dans le lancement du projet, certaines activités programmées n'ont pas été réalisées. C'est le cas des tests de simulation au Niger, des ateliers nationaux de capitalisation et de retour sur expérience qui n'ont pas été réalisés au Niger comme au Mali. Afin de faciliter le développement de connaissances et compétences au sein du milieu sahélien francophone, le processus de traduction de documents clés est bien enclenché. Cependant, au Mali comme au Niger, bien qu'ils soient disponibles, les documents de capitalisation des activités conduites dans le cadre de ce projet ne sont pas mis en ligne. Au Niger, le site web de la CRN a effectivement été mis en place avec l'appui de ce projet, mais il n'est pas animé.	<p>Poursuivre les actions de capitalisation des deux approches à travers :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'organisation des ateliers de capitalisation du TM et du FBF ; - La documentation et la capitalisation de toutes les leçons apprises dans le cadre de la mise en œuvre du FbF et des TM ; - La conduite des simulations au Niger pour tester le protocole et les outils et permettre aux acteurs de maîtriser le FbF ; - La conduite des opérations TM au niveau des autres régions du Niger pour développer les capacités des branches dans la mise en œuvre des TM; - La poursuite si possible du processus pour aboutir à la mise en place de la Help Line ; 	CRN

	- L'animation du site web de la CRN pour y intégrer l'ensemble des outils, documents et protocoles du FbF en français ;	
Comme faiblesses relevées il y'a le budget qui limite certaines activités, l'insuffisance des ressources humaines au niveau du département TM, le manque de prise en charge salariale des points focaux TM, ce qui ne facilite pas leur maintien, la difficulté à mobiliser les agents de STD pour accompagner les équipes sur le terrain du fait qu'aucune ligne n'a été prévue pour leur prise en charge, le manque de capitalisation des données sur les TM, l'absence d'un système d'archivage.	- Le renforcement du département TM en Ressources Humaines (assistants) ; - L'instauration d'un mécanisme de fidélisation des volontaires afin de capitaliser et valoriser les expériences qu'ils ont acquis ; - La prévision à l'avance les moyens nécessaires pour la prise en charge des frais de déplacement des agents des STD qui accompagnent les missions	CRN
Les branches ont été impliquées a la mise en œuvre du projet pilote ou elles ont reçu des renforcements de capacités théoriques et pratiques qui ne sont pas suffisant pour les rendre autonomes dans la conduite des opérations cash. L'existence de la plateforme nationale d'alerte précoce et de réponses aux urgences constitue une opportunité de développement et de poursuite de l'approche FBF par la CRM	Renforcer d'avantage les capacités des branches dans la mise en œuvre des TM, la collaboration avec les services techniques de l'Etat par une participation active à la plateforme d'alerte précoce et de réponse aux urgences et le maintien de la synergie entre le système d'alerte précoce et de réponses de la CRM avec les systèmes déjà existants au niveau national	CRM
Les connaissances disponibles sur l'influence des TM sur les dynamiques de genre ne sont pas assez développées	Dissémination des résultats de l'étude Cash & Genre dans les réseaux des acteurs Cash, notamment au sein du CWG ;	CRM
La nécessité de mettre en place la documentation des deux volets cash et FBF pour un apprentissage et une capitalisation à travers l'organisation d'ateliers de capitalisation sur les deux volets cash et FBF est évidente. La mise en place d'un site web en français est en cours de discussion au sein de la communauté d'experts FbF.	Finaliser le site web qui regroupe l'ensemble des outils, documents et protocoles du FBF, en français, sur le modèle du site web actuellement existant en Anglais et organiser l'atelier de capitalisation sur les deux volets cash et FBF	CRM
Absence de modèle local de prévision hydrologique à court et à moyen terme et de base de données pouvant fournir les informations à temps au niveau du CNAP	Appuyer à la conception d'un modèle local de prévision hydrologique à court et à moyen terme, à la réalisation d'une évaluation de la précision des prévisions, à la définition de seuils plus précis (cotes) d'alerte pour déclencher des actions précoces. Et à la mise en place une base de données au niveau du CNAP qui permet de disposer à temps des informations	CRM
Des bailleurs de fonds disposés à financer les mécanismes innovants comme le fonds des nations unis	Démarcher d'autres bailleurs pour l'obtention de financements à long terme (min 5 ans)	CRM
Le cash est multimodal et chaque modalité a ses particularistes et ses leçons à retenir	S'intéresser davantage aux autres modalités de cash vu que les expériences de la CRM ont porté sur le mobile money	CRM
L'adoption effective au de-là de l'engagement de la CRM d'aller vers la FBF dépend de la révision des supports documentaires pour l'adapter au FBF	Poursuivre la révision ou l'adoption des supports documentaires de mise en œuvre du FBF pour améliorer le mécanisme de détection du FBF de la CRM en s'inspirant du mécanisme GLOFAS	CRM
La lourdeur des procédures internes à la CRM entraînent des retards de décaissement qui entrave la bonne mise en œuvre des activités	Alléger les procédures internes de la CRM en vue d'éviter les retards de décaissement	CRM

I. INTRODUCTION

1.1. LE CONTEXTE

Comme les autres pays du Sahel, le Mali et le Niger connaissent une situation humanitaire très fragile où les populations déjà très vulnérables continueront malheureusement à être soumises à des chocs climatiques à répétition. Les actions humanitaires mises en place face à cette situation s'articulent majoritairement autour de la réponse aux crises, et non sur la réduction des risques. Selon une étude menée par Overseas Development Institute and the Global Facility for Disaster Reduction and Recovery, plus de 80% des budgets d'aide sont dépensés en réponse à des catastrophes, après qu'elles aient frappé. Ces réponses humanitaires gagneraient ainsi en efficacité si elles étaient plus rapides et mieux adaptées aux besoins des communautés.

Lors de l'évaluation des besoins conduites par la Croix-Rouge de Belgique, il est apparu que pour que les alertes précoces émises entraînent effectivement des actions précoces de réduction de risques, et donc une diminution réelle de l'impact humanitaire des catastrophes climatiques, trois types d'actions sont nécessaires: 1) un travail préalable doit être fait avec les communautés exposées au risque climatique afin de discuter et valider les risques courus, les conséquences que chaque type de choc climatique aura localement, en fonction de son intensité, les mesures précoces qui peuvent être prises dès réception d'une alerte précoce afin de réduire l'impact du choc climatique à venir et, enfin, les moyens nécessaires afin que ces mesures puissent être prises entre la réception de l'alerte et l'avènement du choc climatique, 2) les alertes précoces doivent parvenir aux communautés qui seront touchées par le désastre climatique prévu, dans les temps et dans un langage qui leur est compréhensible, 3) les organismes de réponses doivent avoir la capacité de mettre en place une action précoce rapidement et immédiatement adaptée aux besoins. C'est pour répondre à ces besoins que le mécanisme de Forecast based Financing (FbF) a été proposé.

Il est également clairement apparu lors de l'analyse des besoins, qu'un renforcement des capacités dans le domaine de l'assistance en transferts monétaires était nécessaire afin de rendre, de manière générale, la réponse humanitaire au Sahel plus rapide et mieux adaptée aux besoins. Le besoin identifié au Mali et au Niger est celui d'une meilleure pertinence de la réponse humanitaire par rapport aux besoins et une plus grande rapidité de cette réponse. Afin que la préparation aux catastrophes soit optimale, il est essentiel que la panoplie de réponses disponibles qui pourrait être offertes par la Croix-Rouge malienne et nigérienne soit la plus complète possible.

1.2. LE PROJET A EVALUER

Le projet « **renforcement des capacités des Croix-Rouge malienne et nigérienne à la préparation aux catastrophes et de leur capacité à y répondre par des mécanismes innovants** », est un volet d'un programme de Disaster Risk Reduction (DRR), financé par la DGD Aide Humanitaire (2019-2021).

L'objectif visé par le consortium à travers ce projet étant le renforcement des capacités des Croix Rouges malienne nigérienne à la préparation aux catastrophes et de leurs capacités à y répondre par des mécanismes innovants.

L'objectif principal du projet est de réduire l'impact des catastrophes sur la vulnérabilité des populations du Mali et du Niger à travers une meilleure préparation et préservation des populations aux risques et catastrophes. Cela passera par la mise en place au Mali et au Niger de réponses humanitaires précoces (early action) suite à une alerte précoce (Early warning) sur la base de prévisions météorologiques (forecast based), la mise en place d'activités de Transfert Monétaire (TM).

Ce projet est structuré de la façon suivante :

Objectif Général : Réduire l'impact des catastrophes sur la vulnérabilité des populations du Mali et du Niger.

Objectif spécifique : Les populations du Mali et du Niger avec l'aide de la Croix-Rouge sont mieux préparées et mieux préservées face au risque de catastrophes et reçoivent une aide adaptée à leurs besoins en cas de catastrophe.

Tableau 1 : Résultats attendus et activités du projet

Résultat attendus	Activités envisagées
Résultat 1 La CR malienne est capable de mettre en place une réponse humanitaire précoce suite à une alerte précoce (Early warning) sur la base de prévisions météorologiques (forecast based)	<ul style="list-style-type: none"> - Activités générales de gestion et encadrement du volet FBF du projet - Analyse et mapping des risques climatiques, vulnérabilités et alertes précoces ;
Résultat 2 : La CR nigérienne est capable de mettre en place une réponse humanitaire précoce suite à une alerte précoce (Early warning) sur la base de prévisions météorologiques (forecast based)	<ul style="list-style-type: none"> - Accès amélioré aux alertes précoces dans les régions ciblées ; - Développement et opérationnalisation des Protocoles d'actions précoces (SOP) au niveau local.

<p>Résultat 3 : La Croix-Rouge malienne est capable d'analyser la pertinence d'une réponse humanitaire en transfert monétaire et, si pertinent, de la mettre en place</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Activités générales de gestion et encadrement du volet Transfert Monétaire du projet au Mali/Niger ; - Outils et procédures pour Transfert Monétaires ; - Développement d'outils pédagogiques et formations en cascade ; - Signature d'accords-cadres ; - Equipement ; - Helpline ; - Mise en œuvre pilote et capitalisation sur expérience
<p>Résultat 4 : La Croix-Rouge nigérienne est capable d'analyser la pertinence d'une réponse humanitaire en transfert monétaire et, si pertinent, de la mettre en place</p>	
<p>Résultat 5 : Les acteurs humanitaires disposent des outils et des documents nécessaires à la duplication/ généralisation de programmes humanitaires FbF et transferts monétaires, dans le Sahel ou tout autre contexte francophone</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Documentation systématique des activités, des leçons apprises et des évolutions des dispositifs FbF et transferts monétaires. - Organisation d'ateliers de capitalisation et de retour sur expériences à chaque étape de la mise en œuvre. - Mise en place d'un site web qui regroupe l'ensemble des outils, documents et protocoles du FbF, en français, sur le modèle du site web actuellement existant en Anglais.

Budget total du projet : 1.003.323€

Période de mise en œuvre : 1/10/2017-31/03/2020

1.3. L'ÉVALUATION

L'évaluation externe finale du « Projet de renforcement des capacités des Croix-Rouge malienne et nigérienne à la préparation aux catastrophes et de leur capacité à y répondre par des mécanismes innovants » résulte d'une consultation lancée par la Croix Rouge de Belgique.

Cette évaluation finale est prévue dans la politique d'évaluation de la CRB, dans l'accord de partenariat spécifique entre la Croix-Rouge de Belgique et les Croix-Rouge nigérienne et malienne, et dans les procédures du bailleur de fonds. Il est attendu de l'évaluation qu'elle nourrisse la réflexion quant à la stratégie opérationnelle de la CRB et des CRM et CRN pour les mois et années à venir.

L'évaluation doit répondre à une question essentielle, celle de savoir dans quelle mesure les activités conduites dans le cadre du projet ont développé les capacités de ces Croix Rouges :

- non seulement à mettre en place une réponse humanitaire précoce (Early action) suite à une alerte précoce (Early warning), sur la base de prévisions météorologiques (forecast based) ;
- mais aussi à analyser la pertinence d'une réponse humanitaire en transfert monétaire et, si pertinent, de la mettre en place.

L'étude doit permettre d'apporter au commanditaire des réponses quant à la performance du projet, notamment en ce qui concerne l'atteinte des résultats, la place du FbF au sein de chaque Société nationale, le FbF et le Transfert Monétaire (TM) replacés dans un cadre plus large de Gestion des catastrophes, le FbF dans un cadre plus large.

Ces questions ont été explorées à partir des critères de pertinence, cohérence, efficacité, appropriation, durabilité (viabilité) et valeur ajoutée de la CRB.

L'évaluation externe finale a été conduite de façon participative, avec l'implication de l'ensemble des acteurs qui ont contribué à la mise en œuvre du projet, au Niger et au Mali. Les évaluateurs ont travaillé, de façon rapprochée avec le Comité d'évaluation qui a beaucoup aidé, notamment dans la mobilisation des acteurs en facilitant les contacts. Au Mali et au Niger, les évaluateurs se sont entretenus aussi bien avec les équipes nationales et les branches régionales de la CRM et la CRN, qu'avec les acteurs nationaux concernés par les questions de préparation et la gestion des catastrophes. Ils ont également échangé avec les représentants des PNS partenaires des Croix Rouge malienne et nigérienne.

Le présent document qui constitue le rapport de l'évaluation externe finale, synthétise toutes les informations collectées au cours de l'enquête terrain et de l'exploitation de la documentation disponible.

II. ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU PROJET

Les chapitres suivants présentent l'analyse de la performance du projet. Pour chacun des critères d'évaluation retenus, les sous-questions évaluatives retenues dans le référentiel (cf. Note de cadrage), sont examinées à partir des constats opérés par l'équipe d'évaluation. Elles font l'objet d'une analyse permettant de porter une appréciation à travers une cotation de 1 à 5.

1. **Niveau insuffisant**
2. **Niveau plutôt insuffisant**
3. **Niveau mitigé**
4. **Niveau satisfaisant**
5. **Niveau très satisfaisant**

Une conclusion synthétique complète chaque paragraphe.

2.1. PERTINENCE

2.1.1. Le projet est-il justifié au regard de la situation locale ?

Constats et analyse

L'analyse des informations collectées à travers l'exploitation de la documentation et les entretiens avec diverses catégories d'acteurs concernés par la mise en œuvre du projet au Mali et au Niger, a permis à la mission d'évaluation de constater que le projet de renforcement des capacités des Croix-Rouge malienne et nigérienne à la préparation aux catastrophes et leur capacité à y répondre par des mécanismes innovants répond bien aux attentes des Croix Rouges malienne et nigérienne. En effet, les actions conduites dans le cadre de ce projet ont renforcé leurs capacités à mieux faire face aux défis multiples et multiformes auxquels les populations de ces deux pays sont confrontées, conformément à leur but de prévenir et d'apaiser toutes les souffrances humaines sans aucune distinction de race, de nationalité, de religion, d'opinion politique ou philosophique. Ces actions sont pertinentes vu le contexte de ces deux pays.

En ce qui concerne la prise en compte du contexte, la concertation et la mobilisation des acteurs locaux

La définition du projet repose sur l'expérience développée par le Mouvement international de la Croix-Rouge, et en particulier par le Consortium Croix-Rouge de Belgique/Croix-Rouge Britannique et par les Croix-Rouge Malienne et Nigérienne. Il émane de la volonté de la Croix Rouge Britannique qui dispose d'un programme de renforcement des capacités des sociétés nationales d'Afrique de l'ouest. Dans ce cadre, la CR Britannique a organisé un atelier à Dakar qui a regroupé toutes les sociétés nationales du sahel afin de leur présenter le programme et les inciter à soumissionner. Pour répondre à cet appel, les Sociétés Nationales (SN) ont préparé et déposé leurs projets. A la suite de la sélection les dossiers du Mali, du Niger et du Burkina ont été retenus. Comme la CR Britannique n'a pas de représentation dans ces trois pays, elle s'est appuyée sur la Croix Rouge de Belgique (CRB) présente au Mali et au Niger. Cela prouve que les deux Sociétés Nationales ont été impliquées dans la préparation du projet pour avoir monté et soumis leurs dossiers de projet, et élaborer les plans d'action qui ont été validés par la BRC et la CRB.

Au Niger

Les investigations menées par l'équipe d'évaluation à travers les rencontres et échanges avec les différents acteurs montrent que le projet s'est déroulé de manière participative et inclusive, notamment au niveau national. En effet, la mise en œuvre des interventions prévues dans le cadre de l'approche FbF, s'est faite avec l'implication de tous les acteurs concernés, mis à part ceux de la région de Tillabéri où les volontaires n'ont pas été formés.

La démarche suivie pour la mise en œuvre des activités initiées dans le cadre de l'approche TM est basée sur une bonne implication et le renforcement des capacités des acteurs. Ainsi, tous les acteurs de la CRN et du mouvement ont été pleinement impliqués à toutes les étapes de mise en œuvre des interventions. Toutes les directions techniques de la CRN ont été pleinement impliquées dans la mise en œuvre du volet TM et chacun a tenu le rôle qui lui a été dévolu. Également la gouvernance et les comités régionaux ont été impliqués dans ce programme. La mobilisation des comités régionaux a été faite à travers la participation des présidents régionaux à un séminaire sur les TM organisé à Bamako, la mise en place de deux points focaux dans chacune des huit régions, la formation des volontaires et des points focaux, les missions d'information et de sensibilisation des comités régionaux et volontaires et la mise en œuvre des deux pilotes.

Au Mali

Il ressort des échanges sur le terrain que la démarche de mise en œuvre adoptée tant pour le FbF que pour le TM a été la plus participative possible. Les acteurs étatiques et non étatiques à travers le cash working group et la plateforme d'alerte précoce participe pleinement à la mise en œuvre des projets. L'implication et l'appropriation des services techniques (DNH, DNPC, Mali Météo, CNAP, DNDS...), ont été fortement sollicitées par la CRM à travers la mise en place d'un cadre de collaboration/d'appui (signature de protocoles de collaboration). Ils participent aux réunions de coordination du projet et fournissent au besoin les informations disponibles à la coordination du projet. Ainsi, le Centre National d'Alerte et de

Prévention (CNAP) avec l'appui de la CRM a mis en place une plateforme d'alerte précoce qui regroupe une quinzaine de services étatiques et non étatiques évoluant dans le domaine de l'environnement ou de l'alerte précoce.

En ce qui concerne l'approche FbF.

Au Niger

Au Niger, les catastrophes récurrentes à retenir comme causes de bouleversements sont : les sécheresses, les inondations fluviales ou dues aux pluies diluviennes, les ennemis des cultures (criquets, rongeurs, oiseaux granivores...), les incendies/ feux de brousse, les maladies climato-sensibles (rougeole, méningite, choléra...), les épizooties animales (peste et péri pneumonie bovine, grippe aviaire...), les vents violents, les tempêtes de sable, les températures extrêmes. Toutefois, il a été souligné que les deux principaux aléas climatiques qui affectent le plus durement le pays sont les sécheresses et les inondations.

En ce qui concerne les inondations, trois grands types ont été identifiés au Niger, tous reliés aux précipitations. Il s'agit des inondations pluviales, les inondations dues au débordement de cours d'eau (fleuve, kori) qui résultent d'une augmentation du débit des cours d'eau et les inondations qui résultent d'une remontée de la nappe phréatique. Les principales zones à risques d'inondations au Niger sont : la vallée du fleuve Niger dont les crues peuvent déborder en particulier dans les zones peu encaissées et envahir les cultures et les territoires habités, les vallées fossiles du dallol Bosso, du dallol Maouri et du Foga, les vallées de la Tarka, de Keita, de Badaguichiri, de la Maggia, du goulbi de Maradi et Gabi, du goulbiN'Kaba de la Korama, de l'Aïr, de l'Azawak, de Tadis de la Komadoukou, le lit du lac Tchad, les cuvettes isolées, les bas-fonds des mares des zones pastorales, les versants des falaises. Selon le Ministère de l'Action Humanitaire et de la Gestion des catastrophes, en 2019, les inondations ont fait plus de 259.591 personnes sinistrées soient plus 30.567 ménages. En terme de bilan, on dénombre ainsi 57 personnes tuées, 21.660 maisons et 1.305 cases effondrées, plus de 2.000 têtes de bétail disparues et bien d'autres dégâts importants, selon les données officielles en date du 15 Novembre 2019.

Selon le FMI ces catastrophes naturelles, s'expliquent essentiellement par la situation géographique du Niger et par la fragilité de son écosystème. « Le changement climatique et la forte croissance démographique aggravent l'impact des catastrophes naturelles et accélèrent la dégradation de la nature.

Toutes ces catastrophes sont devenues l'objet d'une grande préoccupation pour les populations touchées, ainsi que pour les autorités et autres acteurs concernés par la question, **dont la CRN, qui fait partie intégrante du dispositif national de prévention et de réponses aux catastrophes à tous les niveaux, du national au communal.**

Il ressort des investigations menées au Niger dans le cadre de cette évaluation que différents acteurs interviennent dans le domaine de la prévention et gestion des catastrophes. Il s'agit notamment des services techniques de l'Etat (MAH/GC, DNP/GCA, DGPC, plateforme nationale de réduction des risques de catastrophes, Direction de la Météorologie Nationale (DMN), Direction Générale des Ressources en Eau), des institutions régionales (Autorité du Bassin du Niger (ABN), Centre Régional Agrhymet, Centre Africain pour les Applications de la Météorologie au Développement (ACMAD), les institutions des Nations Unies (PNUD, PAM, OCHA, OMS, FAO) et des organisations humanitaires et acteurs du mouvement Croix-Rouge et Croissant Rouge. Des efforts de préparation aux catastrophes très louables sont menés par ces acteurs mais qui demeurent insuffisants, notamment par manque d'actions précoces face à un désastre anticipé. En effet, les actions humanitaires mises en œuvre pour faire face à ces crises s'articulent majoritairement autour de la réponse aux crises et non sur la réduction des risques.

Les actions initiées, ainsi que la démarche développée dans le cadre de l'approche FbF devaient permettre à la CRN et aux acteurs étatiques d'être capable de mener efficacement des actions de prévention et de gestion des catastrophes. La pertinence de cette approche se justifie dans la mesure où elle enregistre l'adhésion massive de tous les acteurs ayant participé au processus d'élaboration du Protocole d'Actions Précoce (PAP), ainsi que des volontaires de la CRN et des populations qui ont reçue l'assistance lors du déclenchement du FbF suite aux inondations survenues à Niamey en août 2019. Tout cela montre que les actions initiées dans le cadre du FbF permettent de répondre aux besoins prioritaires des populations des zones exposées aux risques d'inondations fluviales.

Au Mali

Le Mali est un pays continental soumis à des catastrophes naturelles et à des crises humanitaires de plus en plus récurrentes. Ces dix (10) dernières années le pays a enregistré plusieurs catastrophes naturelles (sécheresses, inondations, épidémies, invasions acridiennes) avec des crises humanitaires qui engendrent les mouvements massifs de populations.

Les catastrophes climatiques à répétition fragilisent encore plus la situation humanitaire des populations vulnérables. A titre d'exemple, au Mali, l'année 2016 a connu d'importantes inondations suivies d'une période de sécheresse (soudure pastorale précoce) qui ont affecté les récoltes et le cheptel, fragilisant encore plus la sécurité alimentaire des populations les plus pauvres. Face aux conséquences humanitaires de ces calamités en terme de pertes en vies humaines et de dégâts matériels, le Gouvernement a mis en place un **dispositif de gestion des catastrophes** en créant au mois de mai 2005 la **plate-forme de réduction des risques de catastrophes** qui a pour mandat principal d'atténuer les effets des catastrophes sur les populations.

Des expériences antérieures dans la gestion des catastrophes qui ont jalonné l'histoire du Mali au cours de ces dernières décennies, la principale leçon tirée, réside dans les difficultés liées à la lenteur de la réponse, la faible mobilisation des ressources, auxquelles s'ajoute la faiblesse des mécanismes de coordination dans la gestion des catastrophes. Ce qui a amené la plate-forme de réduction des risques de catastrophe, mise en place par le CNAP avec l'appui de la CRM, à élaborer un **Plan national de contingence multirisques** de préparation et de réponse aux catastrophes, dont le but principal est de permettre au pays de disposer d'un outil de référence en la matière. Ce plan national, développé sous la responsabilité de la Protection Civile du Mali de façon inclusive avec tous les partenaires composés des organes clés de l'État, d'organisations nationales et internationales, des agences des Nations Unies, du Mouvement de la Croix Rouge et du Croissant Rouge et des partenaires de développements, vise à prévenir les crises et à apporter une assistance et une protection efficace aux personnes affectées par elles en : i) clarifiant les relations/responsabilités entre les différents services techniques de l'Etat et les partenaires humanitaires ; ii) facilitant la coordination des actions et permettant une mise en cohérence des plans sectoriels ; iii) identifiant et réduisant les risques les plus probables ; iv) offrant un cadre général de planification conjointe couvrant les risques d'urgence ; v) intégrant le processus de prévention, de préparation et de réponse aux urgences dans les plans et programmes nationaux de développement ; vi) réduisant les délais d'intervention et le nombre de pertes en vies humaines.

La mise à jour et la coordination nationale de ces plans sont assurées par la Direction générale de la protection civile (DGPC) et tous les acteurs concernés. La Croix-Rouge malienne (CRM) fait partie intégrante de ces dispositifs de prévention et de réponses aux catastrophes à tous les niveaux, du national au communal. Par conséquent, le présent projet s'articule de façon cohérente dans ces dispositifs. Il s'agit là d'une caractéristique fondamentale des activités mises en œuvre par le Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant Rouge. Leur ancrage local est naturel et leur intégration dans les dispositifs locaux va de soi. En effet, la Croix-Rouge est à la fois fortement présente dans les communautés concernées à travers son réseau de volontaires, et partie prenante des dispositifs étatiques, par son statut d'auxiliaire des pouvoirs publics. A ce titre, le renforcement des capacités de la CRM proposé par le présent projet permet, de manière immédiate, de renforcer les capacités des communautés à mieux se préparer et répondre aux catastrophes et de soutenir les plans nationaux de prévention et de réponse aux catastrophes.

En ce qui concerne les TM

De nos jours, l'utilisation des Transferts Monétaires (TM) est devenue une des options incontournables pour assister les populations sinistrées. Ces modalités sont un élément de plus en plus important dans le domaine de l'action humanitaire qui engendre des changements conséquents dans l'architecture et les méthodes de travail des organismes d'aide. Dans ce sens, il est apparu nécessaire que la Fédération Internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR) se positionne pour être en mesure de délivrer des TM à plus grande échelle et plus efficacement. C'est pourquoi, la FICR a commencé à développer ses capacités TM en intégrant ces modalités dans ses priorités stratégiques, en documentant les expériences TM acquises au sein du Mouvement et en soutenant la préparation aux TM des Sociétés nationales (SN). Les TM ont également un rôle de plus en plus important dans les mécanismes de financement du Mouvement Croix-Rouge : fonds d'urgence pour les secours en cas de catastrophe (DREF) et les appels aux urgences (Emergency Appeals).

En 2017, la FICR a mené une étude dans le but de déterminer au mieux le soutien qu'elle doit fournir pour accroître l'utilisation des TM d'ici 2020 au sein du Mouvement. Les phases d'intervention concernées sont les phases d'urgence, de redressement, de renforcement de la résilience et de réhabilitation. C'est ainsi qu'une feuille de route globale 2018-2020 sur les TM a été développée par la FICR. Ce document contient des recommandations globales sur les investissements à mener au sein du Mouvement pour mettre à échelle les TM de manière rapide et efficace.

Au Niger

Au niveau mondial, la décision d'augmenter le recours aux transferts monétaires dans l'action humanitaire est maintenant bien établie. Elle a été formellement validée dans le document final du Sommet Humanitaire Mondial de 2016 et constitue aujourd'hui une tendance forte de l'humanitaire. Depuis 2016 la CRN faisait du cash transfert, mais cette approche n'a pas été institutionnalisée et il n'y avait pas d'outils spécifiques pour sa mise en œuvre. Ainsi, compte tenu de ses faibles capacités en matière de TM, la CRN était obligée à chaque opération d'avoir recours à la fédération, qui lui envoyait des experts d'autres pays pour l'appuyer. Cela engendrait des coûts supplémentaires dans la mise en œuvre des activités de cash transfert. Pourtant l'adoption des TM permet à la CRN d'élargir la panoplie des réponses humanitaires disponibles pour faire face aux multiples crises et catastrophes dont sont victimes les populations nigériennes.

La conduite des deux pilotes à Tombokoirey dans la région de Dosso et à Bagaroua dans la région de Tahoua a permis à la CRN et ses partenaires de tester les outils et documents élaborés, ainsi que les capacités des branches à mettre en œuvre des opérations de transferts monétaires. La conduite de ces deux expériences pilotes a confirmé les capacités de la CRN en général et des équipes des deux branches notamment les points focaux et les volontaires à conduire des opérations de TM. Il ressort des échanges avec deux points focaux TM de Dosso et Tahoua, une bonne maîtrise de la démarche et des outils utilisés pour la conduite des deux pilotes. En effet, ces deux interlocuteurs ont une parfaite connaissance de toutes les étapes suivies pour la mise en œuvre de cette intervention à savoir l'évaluation des besoins, l'étude des marchés, l'évaluation des prestataires de service financier, l'évaluation des risques, le choix de la modalité, le calcul du montant à

transférer, le ciblage des bénéficiaires, la communication (information, sensibilisation), la mise en place du comité villageois et du comité des plaintes, la distribution du cash via l'opérateur de Téléphonie Moov Niger pour Tombokoirey et la mutuelle DAOURE pour Bagaroua et le PDM (Post Distribution Monitoring). Toutes ces activités ont été conduites par les points focaux TM et les volontaires des deux régions avec l'appui du coordonnateur TM. Grâce à cette intervention, les deux interlocuteurs nous ont rassuré que les deux régions ont la capacité de gérer et mettre en œuvre une opération TM. Cela a été confirmé lors par les échanges avec le président de la branche de Dosso et le SG de celle de Tahoua.

Bien que les deux situations soient complètement différentes, le cas de Tombokoirey étant lié à une vulnérabilité des populations suite à une mauvaise campagne agricole et celui de Bagaroua lié à des inondations qui ont sinistré les populations, la distribution du cash a permis de répondre efficacement aux multiples besoins des bénéficiaires. Les résultats du PDM conduit au niveau des bénéficiaires du premier pilote (Tombokoirey) ont démontré que l'activité répondait à des besoins existants. Le choix du transfert de cash a notamment permis aux bénéficiaires de satisfaire leurs besoins essentiels, de garder une certaine dignité humaine dans une situation de grande vulnérabilité en ayant la possibilité d'acheter les denrées alimentaires (céréales) ou autres biens de leur choix. Ainsi la distribution du cash a considérablement amélioré la couverture des besoins alimentaires des ménages bénéficiaires. Ce PDM montre aussi que certains bénéficiaires (moins de 1%) ont utilisé une partie de la somme reçue pour couvrir d'autres besoins tel que : l'achat des médicaments, le paiement des frais de COGES écoles, la redistribution sociale et l'entraide collective, le remboursement des dettes, ce qui témoigne de la pertinence des TM pour faire face aux besoins réels des bénéficiaires.

Au Mali

Dans le sens des orientations de la FICR, la CRM appuyée par la CRB et BRC a implémenté le projet pilote TM dans les régions de Koulikoro et Gao. Si au début du programme pilote, il y avait peu de ressources humaines pour conduire des activités Cash, et une faible stratégie de mobilisation de financement Cash, en 2019 il y a eu un fort progrès dans les différents piliers avec notamment le développement des compétences en Cash par les responsables et personnel de terrain qui ont été formés pour accompagner toutes les activités Cash au sein de la CRM. Sa mise en œuvre par les équipes dans les régions de Gao et Koulikoro a touché 400 bénéficiaires (200 à Gao et 200 à Koulikoro) et la mise en pratique les connaissances jusque-là apprises. Pour la région de Gao, la zone d'intervention a concerné le cercle de Gao avec les quartiers de Gadeye et Farandjireye. Pour la région de Koulikoro, commune de Tienfala dans les villages de Simba Est, Sirabala, Sirabalabougou, Solani et Sirakoroni. Les investigations montrent une maîtrise de tout le processus de mise en œuvre du TM. Du choix de la modalité, à la détermination du montant cash en passant par les cibrages géographique et des ménages, les études de faisabilité, la sensibilisation, la mise en place des comités de gestion et de plainte, le suivi pendant et après les distributions. Une étude cash et genre réalisée avec le projet pilote de la CRM en partenariat avec le CaLP dans les zones d'interventions a renforcé les connaissances acquises en TM.

Conclusion : Le projet est-il justifié au regard de la situation locale ? Niveau 5 (Très satisfaisant)

La mission d'évaluation estime que le FbF promu par le projet est justifié par rapport à la situation locale, dans la mesure où il répond bien, au Niger comme au Mali, à une forte préoccupation des communautés qu'est l'inondation. Celle-ci fait partie des catastrophes les plus récurrentes qui préoccupent aussi bien les populations impactées, les autorités nationales et les autres acteurs concernés dont la CRM et la CRN, qui font partie des dispositifs nationaux de prévention et de gestion des catastrophes. Le FbF répond ainsi aux attentes des bénéficiaires que sont les populations impactées chaque année par les inondations fluviales, ainsi qu'à ceux de la CRM et la CRN qui appuient ces communautés.

L'utilisation des TM devient de plus en plus importante dans le domaine de l'action humanitaire et engendre des changements conséquents dans l'architecture et les méthodes de travail des organismes d'aide. Pour être en mesure de délivrer le TM à plus grande échelle et plus efficacement, la FICR a commencé à développer ses capacités TM en intégrant ces modalités dans ses priorités stratégiques, en documentant les expériences TM acquises au sein du Mouvement, et en soutenant la préparation aux TM des Sociétés nationales (SN).

Depuis 2016 la CRN faisait du cash transfert, mais cette approche n'a pas été institutionnalisée et il n'y avait pas d'outils spécifiques pour sa mise en œuvre, ni de ressources humaines qualifiées. La mise en œuvre du volet TM a renforcé les capacités de la CRN en matière des TM. La conduite des deux pilotes a permis à la CRN et ses partenaires de tester les outils et documents élaborés, ainsi que les capacités des branches à mettre en œuvre des opérations de transferts monétaires.

La CRM appuyée par la CRB et BRC a implémenté le projet pilote TM dans les régions de Koulikoro et Gao. Si au début du programme pilote, il y avait peu de ressources humaines pour conduire des activités Cash, et une faible stratégie de mobilisation de financement Cash, en 2019 il y a eu un fort progrès dans les différents piliers avec notamment le développement des compétences en Cash par les responsables et personnels de terrain qui ont été formés pour accompagner toutes les activités Cash au sein de la CRM.

La conception du projet a pris en compte les besoins de renforcement des capacités de la CRM et la CRN dans la mise en œuvre de ces mécanismes innovants. Une démarche participative et inclusive a été adoptée au cours de la mise en œuvre du projet, ce qui fait que CRM et la CRN ont été pleinement impliquées dans la préparation et la réalisation des activités.

2.1.2. Les solutions techniques et de gestion sont appropriées pour répondre au mieux aux besoins prioritaires identifiés

Constats et analyse

En ce qui concerne le FbF

Aujourd'hui encore, au Niger et au Mali, les actions humanitaires sont en majorité basées sur la réponse après sinistre, afin de réparer ou atténuer les effets néfastes pour les victimes. De ce fait, c'est seulement lorsqu'il y'a des catastrophes que toutes les organisations humanitaires se mobilisent pour apporter de l'aide et déjà le bilan est lourd en termes de personnes affectées, de pertes de biens, de destruction des cultures, de pertes d'animaux et même de mort d'hommes. En parallèle, des actions sont conduites pour renforcer la résilience des populations. L'approche FbF est nouvelle et diffère de la manière habituelle de fournir une assistance humanitaire. C'est un mécanisme innovant permettant de réduire les effets des catastrophes qui s'appuie sur les prévisions (météorologiques, climatiques, hydrologiques). Il met ainsi en avant des actions précoces permettant aux populations de se préparer aux catastrophes, par leurs propres moyens avec l'appui des organisations humanitaires et des institutions étatiques. Cette approche, permet ainsi de réduire les risques et l'impact de la catastrophe sur les personnes vulnérables. Si elle est bien conduite elle se traduit par moins de personnes affectées, moins de personnes qui peuvent mourir de la catastrophe. Aussi les coûts de mise en œuvre du FbF sont moindres par rapport à une réponse après une catastrophe.

Au Niger

Les échanges avec les acteurs nationaux, les cadres de la CRN et les volontaires de la branche de Niamey ont révélé que le déclenchement intervenu en août 2019 dans la ville de Niamey a permis de protéger les populations vulnérables. L'intervention spontanée de la CRN a permis de tester les outils et protocoles en cours d'élaboration dans le cadre de la mise en place de l'approche FbF. Cette intervention a consisté à tenir les populations informées de la montée des eaux du fleuve à travers les séances menées par les volontaires de la branche de Niamey, de sensibiliser les communautés susceptibles d'être impactées sur les mesures à prendre à chaque étape, de positionner le matériel d'intervention, d'appuyer les populations à construire les diguettes pour protéger les habitations et retarder la montée des eaux. Les volontaires de la CRN ont également travaillé dans le cadre de l'évacuation en participant au montage des abris d'urgence pour le relogement des ménages des quartiers inondés et en aidants les populations à évacuer leurs biens.

Il ressort que toutes les actions précoces prévues dans le PAP et mises en œuvre au cours du déclenchement répondent à des besoins prioritaires des communautés exposées aux risques d'inondation. Par exemple en retardant la montée des eaux, la confection des diguettes a permis aux populations exposées de disposer de plus de temps pour évacuer leurs effets personnels. Cela s'est traduit par moins de pertes de biens au niveau des sites d'intervention de la CRN. Les distributions des moustiquaires ont permis de prévenir le paludisme. La distribution de comprimés d'Aqua tab pour traiter les eaux contaminées lors des inondations et des bidons vides pour stocker de l'eau potable évitent la propagation des maladies d'origine hydrique. Même en cas où la catastrophe ne survient pas, ces actions précoces mises en œuvre permettent de renforcer la résilience de ces populations vulnérables. Tous ces résultats obtenus permettent d'affirmer que le FbF est un mécanisme approprié en matière de gestion des catastrophes.

La CRN dispose d'un département gestion des catastrophes chargé de conduire toutes les activités d'alerte précoce et de réponse aux catastrophes. Ce département est animé par un coordonnateur et deux assistants, mais ne dispose pas de répondant au niveau des branches régionales, ce qui limite ses capacités d'intervention. Actuellement la CRN est entrain de réviser sa stratégie et ses modes opératoires afin d'améliorer les performances de ses interventions.

Au Mali

En l'absence d'opportunité de déclenchement du mécanisme FbF deux dry tests ont été réalisés dans les régions de Koulikoro et Mopti. Des dry tests qui en plus de tester les actions inscrites dans le Protocole d'Actions Précoces (PAP) ont été l'occasion de démontrer aux communautés bénéficiaires la pertinence des actions de prévention.

Il ressort que conformément aux étapes, rôles et responsabilités inscrits dans le PAP, la simulation s'est déroulée suivant les étapes ci-après, qui aux dires des communautés couvrent leurs besoins en cas de survenances des inondations: i) la notification de l'alerte rouge à l'équipe terrain par message du Coordonnateur National des Programmes et projets de la CRM qui avait été informé au préalable par la DNH indiquant l'atteinte de la cote d'alerte rouge, ii) la tenue au domicile du chef de village de Kayo d'une brève réunion de planification ou de rappel des actions à mener suite à cette alerte, iii) la mobilisation des jeunes du village en appui à l'équipe de volontaires pour la construction d'une digue de protection avec des sacs de sable, iv) l'évacuation par l'équipe de la protection civile avec une partie de l'équipe des volontaires des familles riveraines du fleuve, les plus vulnérables et exposées, v) la mise à l'abri avec leurs biens à l'école de Kayo qui avait été identifiée avant cette évacuation comme endroit le plus sûr pour recevoir les familles évacuées, vii) la distribution des kits composés de couverture et moustiquaire imprégnée aux ménages évacués, viii) la sensibilisation des familles évacuées sur les comportements à adapter en période d'inondation pour éviter les maladies d'origines hydriques, iv) le curage des caniveaux par les communautés appuyées par les volontaires pour faciliter la circulation des eaux de pluies.

Faite sous la supervision de l'équipe FbF et celle des opérations de la CRM, la mise en œuvre de ces actions précoces a été suivi d'un débriefing avec l'ensemble des services techniques régionaux et d'une délégation des PNS (CRNL et CRD). La

simulation de ces actions précoces mises en œuvre a permis de renforcer les populations vulnérables et de roder les acteurs (volontaires, membres des branches, communautés, services techniques, administrations..) dans leurs rôles et responsabilités par une maîtrise des communications et actions du déclenchement à la mise à labris des ménages.

Harmonisation de la T semble justifiée et appropriée à plusieurs niveaux :

- dans sa conception, par ce qu'elle répond à des besoins réels exprimés et qui sont au-delà de la capacité individuelle des populations à risque ;
- de par son approche participative, où les communautés bénéficiaires, les volontaires locaux et les services techniques sont renforcés, informés, et mis au premier plan dans le cadre de réponses aux catastrophes ;
- par le renforcement de capacités de réaction et de résilience des communautés bénéficiaires ;
- parce qu'elle s'intègre dans le système déjà existant de gestion des catastrophes.

Néanmoins le FbF reste un mécanisme très complexe à mettre en place eu égard à la technicité nécessaire et qui demande beaucoup d'effort de coordination et de communication, notamment la définition avec les communautés et les services techniques des scénarios, des actions précoces, des seuils d'alertes à fixer au-delà desquels des actions précoces identifiées doivent être prises, les points de déclenchement. Une fois mis en place, l'action FbF comme citée ci-dessus s'intègre dans le système déjà existant de gestion des catastrophes et doit être accompagnée d'appui technique soutenu et continu. L'appui technique d'un expert FbF mis à disposition par la CRB a aidé à la mise en place des supports techniques nécessaires au bon déploiement du FbF et des renforcements continuent à travers des ateliers de formation ont renforcé les capacités des staffs techniques.

L'approche FbF nécessite une intervention dans les quatre jours qui précèdent l'inondation et ne vise pas à secourir ou assister les sinistrés, mais plutôt prévenir les éventuelles inondations par des actions de construction de digues en sacs par exemple. Le TM, compte tenu de ses spécificités n'est pas adapté dans un tel contexte préventif. Toutefois malgré ces mesures préventive, s'il y'a des victimes, alors le transfert monétaire pourrait être envisagé comme dispositif complémentaire, dans le cadre de leurs prise en charge.

Il apparait que, dans le cadre de la mise en place de réponse efficace aux situations d'urgence, la lourdeur des procédures internes a entraîné des retards dans la validation des demandes de fonds. La CRM est entrain de réviser sa stratégie et ses modes opératoires afin d'améliorer les performances de ses interventions. Pour réduire ce temps d'accès aux fonds l'alternative serait de faire financer les activités par les partenaires (Croix Rouge Néerlandaise, Croix Rouge Danoise et la Croix Rouge de Belgique).

En conclusion nous pouvons dire que dans le cadre de la mise en œuvre du FbF tout comme le transfert monétaire les sociétés nationales ont été amenées à adapter leurs procédures de gestion opérationnelles et leurs outils de gestion pour répondre au mieux aux difficultés identifiées. Les SOP, les plans de financement, les protocoles d'actions précoces, les plans de communications, la détermination de seuils (cotes) d'alerte pour le déclenchement des actions précoces, les canevas de budget ont été adaptés aux besoins prioritaires identifiés par le projet. A ces solutions techniques et de gestion s'ajoutent d'autres facteurs qui ont facilité la bonne mise œuvre du projet tels que la collaboration avec les services techniques pertinentes à travers la signature de protocoles d'accord, la participation en tant que membre aux activités de la plateforme d'alerte précoce et de réponse aux urgences nationales, l'existence de bailleurs disposés à financer les mécanismes innovants et d'autres intéressés par la mise à l'échelle du FbF au niveau sous régional. Cependant, des efforts doivent être fournis en communication sur l'approche FbF, dans la précision des seuils d'alerte, dans la conception de base de données pouvant fournir les informations à temps au niveau du CNAP et modèle local de prévision hydrologique à court et moyen terme.

En ce qui concerne les TM

Au Niger

La mise en œuvre de ce programme a permis d'harmoniser l'approche TM mise en œuvre par la CRN. Ainsi tous les acteurs du mouvement utilisent les SOP développés dans le cadre de ce programme qui a permis d'harmoniser la démarche et les outils. Aussi, ce programme a doté la CRN d'une forte expertise en matière de TM, ce qui fait que toutes les PNS qui veulent faire du cash passent par le département TM de la CRN pour conduire leurs activités de TM. Par exemple la CR Danoise s'est appuyée sur le département TM de la CRN pour conduire une étude de faisabilité sur les TM à Matameyé. Dans ce cadre c'est la démarche et les outils développés dans le cadre de ce programme qui ont été utilisés.

Le TM fait partie des meilleures options permettant d'apporter efficacement une réponse humanitaire. Cette option qui présente de nombreux avantages peut être complémentaire aux autres mécanismes et permet à la CRN de diversifier sa gamme d'intervention. La principale condition est l'évaluation des marchés qui permet de savoir quels sont les produits qui ne sont pas disponibles ou bien qui ne peuvent pas répondre. Si par exemple dans une zone on veut faire une intervention en TM et qu'il y'a un produit qui peut être en rupture, on peut faire le TM sans tenir compte du produit et l'amener en nature. La force de cette approche est la liberté qu'elle offre aux bénéficiaires de choisir comment dépenser l'argent reçu. Cela permet aux bénéficiaires de satisfaire leurs besoins prioritaires, à la différence des distributions en nature qui ne donnent pas cette liberté, ce qui explique le fait que dans bien des cas, les produits se retrouvent sur le marché immédiatement après la distribution. Aussi dans un contexte de rareté des ressources, les TM conviennent bien aux

réponses en cas de crise humanitaire, dans la mesure où elles coûtent moins chères et nécessitent moins de temps pour la mise en œuvre.

Egalement, le TM peut être utilisé dans divers cas de figure, si certaines conditions requises sont réunies, telles que: la question de sécuritaire, l'existence des prestataires, l'acceptation des populations, l'évaluation des marchés. Il est même possible d'envisager une intervention TM axée sur le marché.

Toutefois, nous avons constaté que le TM n'a pas été utilisé lors du déclenchement spontané intervenu à Niamey suite aux inondations d'août 2019. Également, l'option TM n'a même pas été prévue dans le PAP et les SOP comme approche de mise en œuvre des actions précoces retenues pour la prévention des inondations fluviales. La raison avancée est que le comité chargé de proposer les actions précoces a jugé que l'option TM n'est pas pertinente dans la mesure où elle ne permettait pas d'atteindre l'impact visé qui était de protéger les populations exposées aux inondations. Ainsi, si le Cash est distribué à l'avance, il n'existe aucune certitude que les moyens mis à disposition soient utilisés dans les actions de prévention. Cela nous amène à déduire que l'option TM n'est pas adaptée à toutes les situations humanitaires.

Les TM sont utilisés par la CRN dans plusieurs cas de situation de crise humanitaire. Par exemple la première expérience pilote de TM conduite dans le cadre de ce programme est une réponse à une situation de crise alimentaire survenue suite à un déficit de production agricole. Le deuxième pilote quant à lui a été initié pour porter assistance aux populations de plusieurs villages du département de Bagaroua sinistrés suite aux inondations qui ont augmenté le degré de vulnérabilité de ces communautés en causant des pertes d'habitations, d'animaux et même de vie humaine, ainsi que plusieurs blessés. Aussi, avec la pandémie du coronavirus, la CRN a élaboré un programme de TM pour assister 400 ménages impactés par le Covid ou touchés par les mesures anti-Covid. Tous ces exemples montrent que le TM peut être utilisé dans de multiples situations de crises humanitaires et permet d'apporter l'assistance très rapidement tout en exigeant moins de moyens financiers, logistiques et humains comparativement à la distribution en nature.

Les principales forces du programme TM conduit par la CRN sont : l'implication de toutes les branches (tous les comités régionaux de la CRN ont été pleinement impliqués, ce qui leur a permis d'avoir une bonne connaissance de ce programme), les actions de renforcement des capacités à tous les niveaux qui ont permis à toutes les branches de disposer des compétences nécessaires dans la mise en œuvre des TM, l'institutionnalisation des TM dans les documents cadre, la création d'un département TM, le recrutement des points focaux TM dans toutes les régions, l'implication de tous les départements cadres de la CRN dans la mise en œuvre du programme, la collaboration qui existe entre la CRN, la fédération et les autres PNS présentes au Niger qui ont donné cette force à ce programme.

Comme faiblesses relevées il y'a le budget qui limite certaines activités, l'insuffisance des ressources humaines au niveau du département TM animé par une seule personne (le coordonnateur), appuyé par un stagiaire pris en charge par la CRB, le manque de prise en charge salariale des points focaux TM, ce qui ne facilite pas leur maintien, la difficulté à mobiliser les agents de STD pour accompagner les équipes sur le terrain du fait qu'aucune ligne budgétaire n'a été prévue pour leur prise en charge, le manque de capitalisation des données sur les TM, l'absence d'un système d'archivage.

Au Mali

Dans le cadre de mise en œuvre du TM la CRM s'est dotée d'exigences administratives et des directives programmatiques des transferts monétaires appelée SOP qui lui permet, à elle et ses partenaires d'améliorer l'efficacité de la modalité de mise en œuvre, l'utilisation transparente des transferts monétaires, la cohérence dans le temps et entre les différentes entités et personnes impliquées dans la chaîne d'action de mise en œuvre et la rapidité ainsi que l'ampleur des aides à apporter aux ménages vulnérables. Cet ensemble minimum de procédures est aujourd'hui adopté par la CRM et ses branches partout où elles doivent mettre en œuvre des actions de transfert monétaire. Ce SOP et les boîtes à outils qui en découlent ont été utilisés dans la mise en œuvre des activités de transfert monétaire à Koulikoro et Gao.

En l'absence de département TM, la coordonnatrice TM et le département des opérations sont les garants de son application dans les opérations TM de la CRM. Ainsi, les mêmes étapes et les procédures de mise en œuvre des TM sont partout identiques de l'évaluation des besoins au suivi post distribution en passant par les autres sous activités. Les opérations de transfert monétaire de la CRM sont implémentées partout ainsi comme en témoigne les entretiens faits avec les branches de Gao et Koulikoro. En plus des SOP la ligne directrice des transferts monétaires et la participation de la CRM au cash working groupe aident à harmoniser le TM à l'interne et à l'externe avec les autres intervenants du cash transfert.

En résumé, les opérations de transfert monétaire mises en œuvre par la CRM et ses branches sont harmonisées à l'interne par ce qu'elles se déroulent suivant les mêmes étapes et conformément aux mêmes directives (SOP). Les mêmes outils (boîte à outils) sont utilisés. Elles sont harmonisées avec les autres intervenants en cash transfert de par la participation de la CRM aux travaux du cash working groupe.

L'utilisation du Transfert Monétaire (TM) est devenue incontournable pour assister les populations sinistrées. Il est désormais partie intégrante des réponses humanitaires dans un contexte où les assistances en nature s'avèrent de plus en plus difficiles eu égard à la logistique à déployer. Ils sont de plus en plus considérés comme une réponse dans les interventions humanitaires là où les marchés et le contexte opérationnel le permettent en termes d'accès, de sécurité, de disponibilité des produits sur les marchés, de la possibilité des opérateurs/prestataires ou des commerçants à pouvoir opérer.

Malgré l'étendue de son domaine d'intervention, la CRM n'a utilisé le transfert monétaire que dans les cas suivants de gestion des catastrophes : l'inondation 2018 de Gao, Mopti et Tombouctou, le projet de relèvement 2019 à Tombouctou en AGR, le projet humanitaire de Gao. En perspective, la Fédération, dans le cadre de la COVID-19 envisage une intervention en Cash Transfert.

Bien que le cash soit en train de prendre une proportion de plus en plus grande dans les assistances humanitaires nous sommes encore loin du tout cash transfert. La sensibilité de certains domaines comme la gestion des conflits communautaires, les abris, les épidémies ne permettent pas l'utilisation du cash transfert à lui seul, les interventions dans la gestion des pandémies comme la COVID 19 ou seule une réponse combinée Etat partenaires est efficace pour répondre. Ainsi, une intervention en nature versus TM serait plus efficace dans la mesure où le TM inconditionnel même s'il permet une certaine flexibilité n'est pas à l'abri de risque de déviation par rapport à l'objectif recherché par l'assistance. Une distribution de semences améliorées serait plus efficace dans le cadre de l'amélioration des rendements qu'une distribution de cash transfert par exemple.

Le recrutement d'une coordonnatrice TM assurant une meilleure coordination et la dissémination de l'apprentissage, la formation du personnel programme, des volontaires, des services supports et de la gouvernance, le développement des outils et la mise sur pied d'une boîte à outil disponible, l'existence des SOP sur le Cash a été nécessaire dans la coordination interne, la clarification des rôles et responsabilités des acteurs, l'implication des communautés par la mise en place des comités villageois, la communication continue et responsable créant un climat de confiance entre la communauté et la CRM sont les solutions techniques et de gestion qui ont permis de mieux répondre aux besoins prioritaires identifiés. A ces solutions techniques et de gestion s'ajoutent des facteurs favorisant comme l'acceptation et l'accompagnement de la gouvernance au TM, l'implication des autorités administrative, politique, des services techniques au TM, l'existence de procédures standards normalisées de TM, l'harmonisation de la mise en œuvre du TM, notamment dans les branches de Gao et Koulikoro, le recrutement, la participation de la CRM aux travaux du cash working groupe, l'adhésion et l'engouement de la population.

Cependant, nous notons des points à améliorer comme le fort décalage signalé par la branche de Koulikoro (procédures administratives et recrutement du prestataire orange) entre la période de l'identification et la distribution de cash entraînant un doute dans l'esprit des ménages, l'accès difficile des villages retenus, la faible couverture du réseau téléphonique orange, la distance élevée entre les villages et le site de distribution.

Conclusion : Les solutions techniques et de gestion sont appropriées pour répondre au mieux aux besoins prioritaires identifiés ? Niveau 5 (Très satisfaisant)

Les solutions techniques mises en œuvre permettent bien de répondre aux besoins prioritaires des communautés. Au regard de la situation du Mali et du Niger caractérisée par la fréquence des catastrophes, parmi lesquelles les inondations sont de loin les plus récurrentes, et où le système de réponse est prioritairement basé sur les réponses après sinistre, il devient nécessaire d'initier des mesures ou des actions préventives. Les entretiens avec les acteurs ont révélé que les activités (transfert monétaire, prévention des risques et catastrophes) cadrent avec leurs besoins locaux. Si elle est bien conduite, l'approche FbF se traduit par moins de personnes affectées, moins de personnes qui peuvent mourir de la catastrophe. Aussi les coûts de mise en œuvre du FbF sont moindres par rapport à une réponse après sinistre. Cependant, les capacités de mise en œuvre de cette approche restent limitées. Au Niger, le département DM ne dispose pas de répondant au niveau des branches régionales, ce qui limite ses capacités d'intervention en matière de FbF. Au Mali, il est apparu que, dans le cadre de la mise en place de réponse efficace aux situations d'urgence, la lourdeur des procédures internes à la CRM a entraîné des retards dans la validation des demandes de fonds.

L'option TM permet de répondre efficacement aux besoins prioritaires des bénéficiaires. La force du TM réside dans la liberté qu'il offre aux bénéficiaires de choisir comment dépenser l'argent reçu, ce qui leur permet de satisfaire leurs besoins prioritaires. Aussi les TM conviennent bien aux réponses en cas de crise humanitaire, dans la mesure où ils coûtent moins cher et nécessitent moins de temps pour la mise en œuvre. Toutefois il apparaît que l'option TM n'est pas adaptée à toutes les situations humanitaires. Le TM ne peut être mobilisé simultanément à l'approche FBF, car si le Cash est distribué à l'avance, il n'existe aucune certitude que les moyens mis à disposition soient utilisés dans les actions de préventions. La sensibilité de certains domaines comme la gestion des conflits communautaires, les abris, les épidémies ne permettent pas l'utilisation du cash transfert à lui seul. C'est aussi le cas des interventions dans la gestion des pandémies comme la COVID 19 où seule une réponse combinée Etat partenaires est efficace pour répondre.

2.2. COHÉRENCE

2.2.1. Le projet s'insère-t-il dans les politiques nationales et les stratégies des deux pays

Constats et analyse

Au Mali

Le projet de renforcement des capacités des Croix-Rouge malienne et nigérienne à la préparation aux catastrophes et leur capacité à y répondre par des mécanismes innovants s'aligne sur la politique nationale et la stratégie nationale de réduction des risques et catastrophes (SNRRC) du Mali. Dans le cadre de l'opérationnalisation de la SNRRC, le Mali a élaboré et adopté certains textes législatifs et réglementaires notamment le Décret portant création, attribution, organisation et fonctionnement de la Plateforme Nationale pour la Prévention et la Gestion des Risques et Catastrophes ; le Décret portant adoption du Plan de Contingence National Multirisque. Afin de consolider ces efforts, le Gouvernement à travers le Ministère de la Sécurité Intérieure et de la Protection Civile et sa Direction Générale de la Protection Civile (DGPC), a souhaité un appui du Système des Nations Unies dans ce domaine. C'est dans ce cadre que le Coordonnateur Résident et l'équipe pays du SNU ont requis le soutien de l'initiative inter-agences CADRI (Capacity for Disaster Reduction Initiative) afin de renforcer les capacités du Gouvernement et de ses partenaires en matière de RRC. Ainsi, les actions entreprises dans le cadre du projet FbF s'inscrivent parfaitement dans la politique et stratégie cadre de la Stratégie nationale de réduction des risques et catastrophes (SNRRC) du Mali.

Le programme TM est intégré dans la politique nationale de solidarité et de protection sociale au Mali à travers le programme de filets sociaux dénommé Jigissèmèjiri mis en œuvre avec l'appui technique des services de l'Etat sur le financement de la Banque mondiale.

Au Niger

En ce qui concerne le Niger, le projet s'aligne sur les politiques nationales et les priorités stratégiques du pays. Bien qu'elle ne soit pas institutionnalisée par le dispositif national, l'approche FbF s'inscrit dans le cadre des actions des institutions étatiques comme le MAH/GC, la DGPC et le DNP-GCA, qui interviennent dans la prévention et la gestion des crises et catastrophes. Selon le rapport d'évaluation des capacités nationales pour la réduction des risques de catastrophe au Niger, il n'y a pas de politique nationale spécifique à la Réduction des Risques de Catastrophe (RRC) ni de politique nationale pour la préparation et gestion des catastrophes. La RRC est ainsi comprise dans l'adaptation aux changements climatiques. Il existe cependant des politiques sectorielles qui contribuent à la RRC. C'est le cas de la politique de protection sociale, la politique nationale de l'environnement au Niger (qui inclue un volet sur l'ACC), la politique nationale de santé qui inclue la prévention et gestion des épidémies, la politique et stratégie pour l'eau et l'assainissement. Il faut noter qu'une stratégie nationale pour la RRC a été élaborée en 2012 sous la direction du DNP-GCA. Cependant, cette stratégie n'a pas encore été officiellement approuvée.

Par ailleurs, les actions entreprises dans le cadre du programme FbF s'inscrivent dans le cadre de la Stratégie de l'Initiative 3N "Les Nigériens Nourrissent les Nigériens" dont l'objectif global est de "contribuer à mettre durablement les populations nigériennes à l'abri de la faim et de la malnutrition et leur garantir les conditions d'une pleine participation à la production nationale et à l'amélioration de leurs revenus. Les axes stratégiques 3 et 4 de cette initiative " Amélioration de la résilience des populations face aux crises alimentaires et aux catastrophes et amélioration de l'état nutritionnel des Nigériens" s'adressent à la gestion des risques de catastrophes.

Aussi ces actions s'inscrivent dans le cadre du Plan de Développement Economique et Social (PDES 2017-2021), notamment dans les axes 3 (accélération de la croissance économique) et 5 (gestion durable de l'environnement) et les programmes 6 (sécurité alimentaire et développement agricole durable, Sous-programme 6.6 : Renforcement de la résilience à l'insécurité alimentaire des plus vulnérables face aux chocs et crises), et 11 (Amélioration du cadre de vie des populations et lutte contre le changement climatique, Sous-programme 11.3 : Renforcement des capacités d'adaptation, de résilience et d'atténuation).

Le programme TM est en lien avec les filets sociaux de sécurité qui s'inscrivent dans le cadre de la Politique Nationale de Protection Sociale (PNPS) dont l'objectif est de contribuer à l'atténuation de la vulnérabilité des groupes défavorisés et aider les populations à faire face aux risques les plus significatifs de la vie.

Conclusion : Le projet s'insère dans les politiques nationales et les priorités stratégiques du pays ? Niveau 4 (Satisfaisant)

Le projet est cohérent avec le cadre institutionnel de prévention et de gestion des catastrophes du Niger et du Mali.

Au Mali, le FbF est en phase avec la Politique nationale de réduction des risques de catastrophes et la Stratégie Nationale de Réduction des Risques et Catastrophes (SNRRC) qui visent à promouvoir le cycle de prévention et gestion des risques de catastrophes. Le programme TM est intégré dans la politique nationale de solidarité et de protection sociale du Mali à travers le programme de filets sociaux dénommé Jigissèmèjiri.

Au Niger, bien qu'elle ne soit pas institutionnalisée au niveau national, l'approche FbF s'inscrit dans le cadre des actions des institutions étatiques comme le MAH/GC, la DGPC et le DNP-GCA, qui interviennent dans la prévention et la gestion des crises et catastrophes. Aussi ces actions s'inscrivent dans le cadre du Plan de Développement Economique et Social (PDES 2017-2021). Le programme TM est en liens avec les filets sociaux de sécurité qui s'inscrivent dans le cadre de la Politique Nationale de Protection Sociale (PNPS).

2.2.2. Le projet est cohérent avec les stratégies des SN et celle de la CRB

Constats et analyse

Au Mali

La CRM dispose d'un plan de stratégie de 2015/2019, d'un plan de contingence actualisé de 2019, d'une orientation pour le développement d'une stratégie de pré positionnement de stock 2019. Le plan stratégique de la CRM rentre en droite ligne avec les documents nationaux du Mali dans le cadre de la gestion des catastrophes ; notamment le plan pour la préparation face aux contingences inondations, mouvements de populations, épidémies, et sécheresses. Un Centre d'Opération d'Urgence (COU), en cours de réalisation, rationalise les interventions par une meilleure coordination et une meilleure gestion des actions d'urgence. Le PAP élaboré dans le cadre du FbF complète le dispositif de réponse de la CRM face aux effets du changement climatique.

L'approche financement basé sur les prévisions (FbF) comme mécanisme permettant de guider la mise en œuvre rapide et efficace des mesures à prendre quand certaines prévisions météorologiques ou climatiques révèlent une forte probabilité d'impact sur les personnes et les biens est cohérente avec le plan stratégique 2015/2019, et le plan de contingence actualisé de 2019 de la Croix Rouge Malienne. Les activités prévues sont conformes aux dispositions et procédures de gestion des urgences établies par la CRM. Elle s'insère particulièrement dans l'objectif spécifique 1 de la CRN et CRM « Contribuer aux dispositifs de **préparation**, de gestion des catastrophes et de renforcement de la résilience des populations dans les zones à risque ».

Les transferts monétaires font partie intégrante des réponses de la CRM en matière d'intervention humanitaire. La mise en œuvre de ces différents projets et la révision des documents cadres (manuel des procédures, plan stratégique) pour prendre en compte le TM permettent de dire que les TM ont été institutionnalisés par la CRM.

Au Niger

Le FbF est une nouvelle approche de réponse humanitaire en voie d'adoption et d'institutionnalisation par la CRN. Les interventions promues dans le cadre de cette approche sont en phase avec le Plan Stratégique 2017-2021 de la Croix Rouge Nigérienne qui a pour objectif principal de prévenir et apaiser les souffrances humaines sans aucune distinction de race, de nationalité, de religion, d'opinion politique ou philosophique. Elle s'insère particulièrement dans l'objectif spécifique 1 : « Contribuer aux dispositifs de **préparation**, de gestion des catastrophes et de renforcement de la résilience des populations dans les zones à risque », mise en place d'un **système d'alerte précoce**, réalisation des Évaluations de Vulnérabilité et des Capacités, constitution d'une Equipe Nationale de Réponse aux Catastrophes (NDRT) et des Equipes Communautaires de Réponse aux Catastrophes (CDRT), **sensibilisation des communautés sur les risques** et les effets liés aux catastrophes, équipement du siège et des régions en matériel d'intervention, mise en place de stocks stratégiques d'urgence, distribution de vivres aux personnes victimes des catastrophes, distribution de non vivres aux personnes victimes des catastrophes, mise en place des activités de relèvement (construction d'abri, AGR, secours, etc.), organisation des activités RLF.

Bien qu'elle ne dispose pas encore d'une stratégie dédiée spécifiquement aux TM, la CRN a institutionnalisé cette approche. Cette institutionnalisation est marquée par la révision des documents cadres (manuel des procédures, plan stratégique) pour prendre en compte le TM, l'élaboration des SOP, la création d'un département spécialement pour les TM. Cette institutionnalisation a fait que toutes les PNS s'appuient sur ce département TM de la CRN pour mettre en œuvre leurs interventions de cash.

Au niveau de la CRB

La Croix-Rouge de Belgique n'a pas de de stratégie pour un pays donné. Elle développe des partenariats avec les sociétés nationales qu'elle accompagne. A la différence de l'approche classique où la CRB recherche des financements pour financer

les projets proposés par les sociétés nationales, le FbF a été proposé à la CRM et la CRN par la CRB comme une approche intéressante. Le FbF est cohérent avec les modes opératoires, ainsi que les orientations et priorités stratégiques de la CRB. L'action humanitaire de la CRB définie dans sa stratégie 2020, s'inscrit dans le cycle de la catastrophe humanitaire. Ainsi, la CRB intervient en soutien à ses partenaires, avant, pendant et après la catastrophe. Avant, la CRB s'est engagée à aider les populations vulnérables à réduire les risques de catastrophe et à atténuer leurs effets. Pendant la catastrophe, la CRB donne une réponse immédiate pour répondre aux besoins les plus criants des victimes et après elle aide les populations à se redresser et à reconstruire leur avenir. Le FbF est une approche innovante développée par le Mouvement CRCR et d'autres partenaires et qui a pour but d'amplifier l'impact des systèmes d'alertes précoces afin de diminuer les conséquences humanitaires en cas de chocs climatiques. La CRB a trouvé cette approche très intéressante et s'est engagée à la promouvoir auprès de ses partenaires. Actuellement le FbF comme mécanisme d'anticipation aux catastrophes figure en bonne position dans les orientations prioritaires de la CRB.

La mise en place de ce mécanisme requière beaucoup d'expertises techniques, mais, une fois installé il s'intègre parfaitement dans le système de réponse d'urgence des sociétés nationales. C'est pour cette raison que la CRB a mobilisé des moyens et une assistance technique pour épauler les SN dans le processus d'élaboration du PAP.

Maintenant que le processus de mise en place du mécanisme est à son terme, la CRM et la CRN ont besoin d'être accompagnées dans son opérationnalisation. Comme certaines activités telles que les simulations qui rentrent dans ce cadre n'ont pas été conduites notamment au Niger, il y'a nécessité d'accompagner les sociétés nationales à internaliser cette approche et à développer les capacités de la mettre en œuvre dans le délai requis. Dans ce sens, la CRB et les autres acteurs du mouvement doivent non seulement assurer un accompagnement technique pour les opérations de simulation, mais aussi et surtout apporter un soutien technique en cas d'activation du protocole pour s'assurer du bon déroulement des financements et de la mise en place des actions précoces. Après l'activation, il faut également accompagner les SN à conduire une revue de l'activation pour en tirer les leçons apprises qui seront capitalisées pour améliorer les performances de leurs dispositifs FbF. Cet accompagnement peut être facilité par l'approche Mouvement CR, la présence de la CRB aux côtés de ses partenaires pour un accompagnement sur le long terme et la complémentarité des appuis apportés par les autres PNS (CF CR Danoise au Mali et CR Française au Niger).

Aussi une fois qu'elles ont bien maîtrisé le processus, les deux SN auront besoin d'être accompagnées pour développer l'approche FbF sur d'autres aléas. Cet appui concernera la mobilisation des financements, l'appui technique, la coordination, la mobilisation des acteurs, le renforcement des capacités à tous les niveaux, ainsi que le développement des capacités en gestion des données pour renforcer le suivi des risques et donc ses capacités d'anticipation.

Conclusion : Le projet est cohérent avec les stratégies des SN et celle de la CRB? Niveau 4 (Satisfaisant)

Le FbF est une approche innovante de réponse humanitaire en voie d'adoption et d'institutionnalisation au niveau de la CRM et de la CRN. Au Mali, l'approche FbF est en phase avec le plan stratégique 2015/2019, et le plan de contingence actualisé de 2019 de la de la Croix Rouge Malienne. Le plan stratégique de la CRM rentre en droite ligne avec le plan pour la préparation face aux contingences inondations, mouvements de populations, épidémies, et sécheresses.

En ce qui concerne le Niger, les interventions promues dans le cadre de cette approche sont en phase avec le Plan Stratégique 2017-2021 de la CRN. Actuellement, la CRN et la CRM travaillent sur la mise à jour de leurs stratégies et modes opératoires humanitaires. Le Cash et le FbF seront intégrés dans les nouvelles stratégies.

Egalement, le FbF est cohérent avec les modes opératoires, ainsi que les orientations et priorités stratégiques de la CRB. L'action humanitaire de la CRB définie dans sa stratégie 2020, s'inscrit dans le cycle de la catastrophe humanitaire.

2.3. APPROPRIATION

2.3.1. A quel point le partenaire s'est-il approprié le projet ?

Constats et analyse

Au Mali

Le FbF comme approche d'intervention est adopté par les services techniques (DNH, DNPC, Mali Météo, CNAP, DNDS..) à travers la plate-forme de réduction des risques de catastrophe, les acteurs humanitaires comme Catholic relief service (CRS), le Programme Alimentaire Mondial (PAM), OCHA, OMS, le PNUD, Wetlands International Sahel, Care International, Croix Rouge Malienne, Croix Rouge Néerlandaise et le Climate Center .

La CRM dans sa volonté de rompre avec l'approche classique plus couteuse d'une intervention après sinistre a saisi l'opportunité offerte par les CR Belge, CR Danoise, CR Néerlandaise, le Climate Centre et la FICR de mettre en œuvre le FbF. Une approche nouvelle et différente de la manière habituelle de fournir une assistance humanitaire très bien appréciée des acteurs CRM rencontrés. Dans le but de l'adopter comme approche d'intervention, la CRM a entrepris des actions et des réformes pour faciliter la mise en œuvre du FbF dont le renforcement des capacités des acteurs nationaux et régionaux sur

l'approche FbF, l'élaboration du Protocole d'Actions Précoces (PAP), la révision du manuel de gestion pour l'adapter au FbF, l'assouplissement des procédures de signatures pour une mise en œuvre facile et rapide, l'adoption de documents support à la mise en œuvre, la réalisation de deux dry tests à Mopti et Koulikoro (Ils ont donné un bon résultat ayant permis de bien consolider le PAP et d'apporter quelques ajustements), la création d'un groupe de travail (Data Team) en vue de renforcer la recherche et l'analyse des données pour la finalisation du PAP, l'organisation d'atelier de coordination sur le FbF au Mali avec pour objectif principal d'asseoir une bonne coordination dans le cadre de la mise en œuvre du FbF au Mali.

Ces efforts témoignent de la volonté de la CRM d'adopter le FbF. Au-delà de la volonté, l'adoption du FbF passera par l'atteinte des résultats probants comme ceux des deux dry tests réalisés qui ont prouvé la fonctionnalité du dispositif et l'aptitude des techniciens, des volontaires et des communautés à jouer leurs rôles face au déclenchement. En somme, la CRM a fait des efforts considérables d'adoption du FbF mais qui ne sont pas encore assez pour conclure à une adoption effective comme option d'intervention humanitaire. Certes la CRM ne s'arrêtera pas en si bon chemin surtout qu'elle joue le rôle de lead dans la plateforme nationale de gestion des risques et catastrophes au sein du volet FbF mais en l'absence de la finalisation des réformes citées ci-dessus telles que la révision du manuel de gestion pour l'adapter au FbF et qui allégera les procédures de signatures pour une mise en œuvre facile du FbF nous ne pouvons conclure à une adoption effective. La capitalisation et le partage des résultats avec les intervenants et les bailleurs dans le domaine de la réduction des risques et catastrophes aideront la CRM à se positionner et d'attirer les financements relatifs à la prévention des risques et catastrophes.

L'existence de stratégie nationale de réduction des risques de catastrophes, son plan d'actions et le Décret portant mise en place et fonctionnement du Comité inter Ministériel de gestion de crises et catastrophes sont des orientations et des opportunités offertes à la CRM dans son processus d'adoption du FbF comme réponse humanitaire.

Le FbF s'inscrit dans le cadre global de prévention et de gestion des catastrophes et intègre le système de réponse national à travers le plan d'actions de la stratégie de réduction des risques de catastrophes et le plan de contingence national pour l'assistance humanitaire. Ce plan national a été développé sous la responsabilité de la Protection Civile du Mali de façon inclusive avec tous les partenaires (organes clés de l'État, organisations nationales et internationales, agences des Nations Unies, Mouvement de la Croix Rouge et du Croissant Rouge, partenaires de développements). Il lui est associé une matrice de réaction rapide, qui détermine les activités clés devant être mises en œuvre lors du déclenchement. Une fois l'urgence déclarée, les secteurs/clusters élaboreront un plan de réponse multisectoriel, basé sur les résultats des évaluations rapides des besoins, mentionnant les ressources financières nécessaires à la réalisation des objectifs. Ce système dispose d'une réelle capacité en matière de prévision et arrive à apporter des réponses après la catastrophe à travers les différents mécanismes mis en place. L'adoption effective du FbF parmi ses méthodes d'intervention pourrait renforcer les performances de ce dispositif national. Au niveau national des initiatives d'adoption de l'approche FbF sont en cours avec la mise en place de plateforme nationale de réduction des risques et catastrophes avec un volet FbF et l'existence également de l'OPIDIN (Outil de Prédiction des Inondations du Delta Intérieur du fleuve Niger) orienté sur les inondations. L'OPIDIN a été développé par la Direction Nationale de l'Hydrologie et dispose de réseaux de communication qui permettent d'atteindre les populations rapidement à travers internet et six radios locales.

Les échanges avec les points focaux TM, les présidents et secrétaires des branches et les volontaires impliqués dans la mise en œuvre nous permettent de croire que la CRM a adopté les TM dans ses interventions humanitaires. Cette approche présente de nombreux avantages. En termes de coût, le TM est nettement moins onéreux que la distribution en nature qui exige beaucoup des frais logistiques (location camions, magasins, paiement chargeurs). Une estimation faite au niveau du monde humanitaire montre que les 3/4 des sommes nécessaires pour mettre en place une opération de distribution en nature partent dans la logistique, alors que pour le cash c'est juste l'intérêt donné aux opérateurs. Cela montre l'efficacité des TM par rapport aux distributions en nature. Aussi, le transfert monétaires laisse aux bénéficiaires le choix d'utiliser l'argent pour satisfaire ses besoins les plus urgents. Au regard de tous ces avantages et pour mieux implémenter les activités de TM la CRM a entrepris des réformes et actions suivantes : l'élaboration de SOP et de schéma directeur du TM transfert monétaire, la formation des cadres techniques, des cadres du département support, les managers de la CRM et des points focaux sur le transfert monétaires, la réalisation d'une étude Cash et Genre en partenariat avec le Cash Learning Partnership (CaLP), la conception de guides et des outils de gouvernance du Cash, des outils de gestion de l'information à partir des SOPs élaborés, la confection d'outils de visibilité sur le Cash pour les partenaires externes à la CRM (dépliants, potes documents, etc.), la participation aux travaux/réunion du cash working groupe aux échanges sous régionaux en termes de TM, la définition d'une stratégie et d'un plan de communication sur les TM, l'Atelier Gouvernance sur le TM, la signature d'une déclaration d'engagement par la Gouvernance en faveur du transfert monétaire. Les réformes et actions entreprises ont aidé à la réalisation des projets TM suivant : le Projet d'Assistance aux ménages sinistrés de la Région de Tombouctou suite aux inondations d'Aout 2018 en partenariat avec la CR Espagnole, le Projet « Assistance aux ménages sinistrés de la région de Gao suites aux inondations d'Aout 2018 » en partenariat avec la CR Danoise), le Projet « Assistance Humanitaire aux communautés vulnérables de Gao au Mali en 2019 », le Projet de rétablissement des moyens de vie des communautés touchées par les inondations et la situation post-conflit dans la région de Tombouctou, au Mali en 2019.

Au Niger

Au Niger, les échanges avec les membres de la gouvernance, le chef du département préparation et réponse aux catastrophes ou Disaster Management (DM en anglais), témoignent de la volonté de la CRN à adopter le FbF. Ces interlocuteurs disent que dorénavant, le département DM va privilégier les actions de prévention dans ses prochaines interventions en matière de gestion des catastrophes. Cela contribuera à limiter les impacts et conséquences des catastrophes réduisant ainsi l'effort et les moyens à déployer pour apporter une assistance après sinistre. Pour amplifier l'efficacité de ses interventions en matière de gestion des catastrophes, la CRN doit multiplier les efforts pour convaincre certains de ses partenaires qui continuent toujours dans le sens d'apporter un appui après sinistre de l'efficacité de l'approche FbF, afin de les amener à consacrer une partie de leurs moyens aux actions de prévention. Cela peut se faire en partageant avec eux les résultats du déclenchement spontané intervenu en août 2019 dans le cadre de la gestion des crues du fleuve et des interventions qui seront mises en place une fois le PAP approuvé.

Aussi toutes les actions entreprises dans le cadre de la mise en œuvre de ce projet, surtout l'élaboration du PAP, la formation de 21 membres de la gouvernance sur le FbF, la formation du Staff technique à travers la participation aux différents ateliers, la formations des volontaire de Dosso, l'apprentissage dans l'action pour les volontaires de Niamey au cours du déclenchement montrent la ferme volonté de la CRN à adopter cette approche dans ses interventions notamment de gestion des inondations. Les acteurs ont relevé l'existence d'énormes potentialités au Niger pour la promotion du FbF, que constituent les différentes catastrophes auxquelles le pays est soumis, dont les plus récurrentes sont les épidémies, les inondations et la sécheresse. Au vu de tout ce qui précède, nous pensons que la CRN est en bonne voie d'adoption du FbF parmi ces outils d'intervention pour apporter des réponses aux catastrophes.

La CRN est fortement engagée à intégrer le FbF dans son système de gestion des catastrophes. Cet engagement c'est traduit par la volonté de prendre en compte cette thématique dans son plan stratégique qui sera révisé d'ici la fin de l'année. Elle sera déjà prise en compte dans la stratégie du département DM en cours d'élaboration. Au niveau des institutions étatiques, pour le moment le FbF n'est pas intégrée dans le système national de réponse aux catastrophes. Cependant tous les acteurs nationaux qui ont participé au processus d'élaboration du PAP sont favorables à cette approche. Il est ressorti qu'au Niger différents acteurs s'intéressent à cette approche et mettent déjà en œuvre des initiatives isolées. C'est le cas du PAM qui voulait dérouler cette initiative au niveau de la commune de convergence de Dogo sur l'aléa sécheresse. C'est aussi le cas de la Croix Rouge Française (CRF) qui met en œuvre une intervention FbF sur l'aléa sécheresse au niveau du département de Tanout région de Zinder. Toutes ces initiatives sont conduites sans coordination d'une structure gouvernementale. C'est dans ce sens que la FAO envisage entreprendre des démarches pour renforcer le leadership de l'Etat dans la définition des seuils, la coordination pour que les partenaires puissent harmoniser les outils d'intervention pour cheminer vers une démarche conjointe. Les principales forces du dispositif national sont : sa fortes expérience dans les actions de gestion des catastrophes, sa déclinaison du niveau national au niveau local, son organisation qui comprend une cellule d'analyse, une cellule de formation et celles qui sont chargées d'apporter les réponses (Cellule Crises Alimentaires (CCA), Office des Produits Vivriers du Niger (OPVN), Cellule Filets Sociaux de Sécurité), l'existence d'un stock physique et fiduciaire, c'est aussi le fait que le dispositif est accompagné par beaucoup de partenaires, ce qui a permis de mettre en place un cadre de concertation dans lequel se trouve la partie de l'État et les partenaires. Ce système dispose d'une réelle capacité en matière de prévision et arrive à apporter des réponses après la catastrophe à travers les différents mécanismes mis en place. L'adoption du FbF parmi ses méthodes d'intervention pourrait renforcer les performances du dispositif national en améliorant sa réactivité. Cette approche peut ainsi s'intégrer dans le cadre plus global de prévention et de gestion des catastrophes.

Les échanges avec les membres de la gouvernance, le coordonnateur TM, les points focaux TM et les volontaires impliqués dans la mise en œuvre des deux pilotes nous permettent de croire que la CRN a adopté les TM dans ses interventions humanitaires. Elle fait même la promotion de cette approche au niveau de Cash Working Group et auprès de toutes les PNS en profitant des différentes réunions de coordination au sein du mouvement Croix Rouge.

La mise en œuvre de cette intervention a renforcé les capacités de la CRN en matière des TM et l'expertise ainsi développée fait de la CRN un acteur reconnu dans ce domaine. Cela lui a valu le fait que toutes les Sociétés Nationales Participantes (PNS) qui font le TM s'appuient sur le département TM de la CRN pour conduire leurs activités. Aussi, différents acteurs intéressés par le TM se sont reprochés du département TM pour échanger leurs expériences. Au Niveau national il s'agit de l'UNICEF, REAH, LASDEL et le PAM. Au niveau sous régional, il s'agit de certaines Croix Rouge comme celle du Burundi et du Kenya, qui appellent des temps en temps le département TM de la CRN pour solliciter des appuis méthodologiques ou des outils développés dans le cadre de ce programme.

L'appropriation des TM par la CRN est corroborée par la revue finale des TM réalisée en mai 2019 qui a relevé que la Croix-Rouge du Niger a fait des progrès significatifs vers l'augmentation de l'utilisation des TM dans ses programmes. En 2016, sur les 8 projets en cours, aucun ne comprenait une composante TM. En 2018, 4 projets sur 10 soit 40% incluaient une assistance en cash. En 2019, 10 projets sur 14 soit 71,4% comprenaient une composante TM. De plus, 3 branches sur 8 soit 37% avaient mis en œuvre les TM en 2018 et 6 branches sur 8 soit 75% ont mis en œuvre les TM en 2019. Cette revue a relevé également que la CRN a mis en œuvre le TM dans différents secteurs et pour différents objectifs tels que la sécurité alimentaire, le logement et les besoins de base, et dans différentes phases programmatiques, y compris l'urgence, le relèvement et le développement à long terme. En termes de couverture, en 2017, plus d'un tiers des personnes touchées par la CRN ont reçu

une assistance en cash, tandis qu'en 2016 aucun bénéficiaire n'a reçu du cash. Tout cela démontre la volonté et la détermination de la Croix-Rouge nigérienne de mettre en œuvre les TM dans tout le pays, pas seulement au niveau du siège.

Conclusion : Le partenaire s'est-il approprié le projet ? Niveau 4 (Satisfaisant)

Les résultats de l'évaluation concluent à l'appropriation par les partenaires du projet au Mali comme au Niger, de par sa conception où les partenaires ont été largement impliqués et sa mise en œuvre à travers l'approche participative utilisée. La CRM et la CRN ont affirmé leur volonté d'intégrer ce mécanisme dans leurs systèmes de gestion des catastrophes. Malgré cette volonté affichée, la CRN et la CRM doivent déployer plus d'efforts pour développer leurs capacités à mettre en œuvre cette approche, notamment au niveau des branches régionales, dont les capacités restent très limitées.

Au niveau des institutions étatiques, pour le moment le FbF n'est pas intégrée dans le système national de gestion des catastrophes, mais tous les acteurs étatiques qui ont participé au processus d'élaboration du PAP sont favorables à cette approche. Au Niger par exemple différents acteurs (CRN, PAM, CRF) mettent en œuvre le FbF et la FAO envisage renforcer le leadership de l'Etat dans ce domaine.

Les entretiens avec les acteurs nationaux et les branches des CRM et CRN ont révélé que les partenaires ont adopté les TM dans leurs interventions humanitaires. Ainsi, dans un but de positionnement futur dans le paysage du TM la CRM a adopté des textes règlementaires en TM (SOP, Schéma Directeur), participe en qualité membre aux travaux/réunion, utilise le SOP et la boîte à outils des réponses humanitaires efficaces harmonisées en TM.

La CRN, quant à elle a fait des progrès significatifs vers l'augmentation de l'utilisation des TM dans ses programmes. Elle envisage, dans la mesure où le contexte s'y prête, de privilégier les TM dans ses interventions humanitaires, et fait même la promotion de cette approche au niveau du Cash Working Group et auprès de toutes les PNS.

2.4. EFFICACITÉ

2.4.1. Le projet a-t-il permis d'atteindre le résultat 1 : « La CR malienne est capable de mettre en place une réponse humanitaire précoce suite à une alerte précoce (Early warning) sur la base de prévisions météorologiques (forecast) »

Tableau 2 : Niveau d'atteinte des indicateurs du résultat 1

Résultat/indicateur	Niveau d'atteinte	Commentaire
R1 : La CR malienne est capable de mettre en place une réponse humanitaire précoce suite à une alerte précoce (Early warning) sur la base de prévisions météorologiques (forecast based)		
R1-Indicateur1 : A la fin du projet, 10 décideurs de la CRM sont capables de mettre en place un mécanisme de FbF.	Atteint 100%	
R1-Indicateur2 : A la fin du projet, 15 techniciens de la CRM sont capables de travailler avec les communautés pour construire un programme FbF au niveau local.	Atteint 100%	A la faveur de 2 ateliers de formation 15 staffs de la CRM ont été amenés à construire un programme FbF au niveau local
R1-Indicateur3 : A la fin du projet, 30 volontaires de CRM sont capables d'accompagner un programme de FbF au niveau local.	Atteint plus de 100%	78 volontaires formés sur l'approche FbF dans les régions de Mopti, Koulikoro, Kayes, Ségou, Bamako, Tombouctou, Gao et Kidal. Aussi, chaque région peut compter sur un point focal FbF (chef des volontaires régionaux) qui est désigné comme référent FbF. Une chose importante à noter est l'implication forte et effective des secrétaires généraux de ces régions dans la mobilisation des volontaires et la mobilisation communautaire
R1-Indicateur4 : Les populations sont informées de l'alerte précoce et assistées dans les délais impartis par les SOP lors d'aléas climatiques dans la région de Koulikoro.	Atteint plus de 100%	

Constats et analyse

L'insuffisance des ressources humaines causée par le recrutement tardif du personnel clé (le point focal (PF) FbF de la CRM, le délégué FbF de la CRB en chargé d'accompagner le PF FbF de la CRM) a entraîné des retards dans le démarrage effectif du projet. Cependant l'essentiel des activités prévues dans le cadre du projet a été réalisé. Pour faciliter la mise en œuvre des activités FbF au Mali, nous notons l'organisation de réunions et séances de travail par la CRM avec la participation des partenaires CRB, CRD et la CRNL pour la conception, le développement et la validation du PAP, la signature de conventions de collaboration entre la CRM et l'Agence Nationale de la Météorologie (MALI-MÉTÉO), la Direction Nationale de l'Hydraulique (DNH), l'identification des principaux acteurs concernés et travaille ainsi avec MALI-METEO, la DNH, la Direction Générale de la Protection Civile (DGPC), la Direction Nationale du Développement Social (DNDS), le CNAP et OCHA. La signature au plan régional et local des protocoles de collaboration avec les radios locales pour la diffusion de messages de sensibilisation sur les alertes précoces, l'organisation d'entretiens et des rencontres avec ces structures ont permis de

collecter des données, de les analyser et de travailler sur les documents opérationnels, notamment le PAP. La collaboration a également permis d'informer les services de l'État sur le projet DRR et de les sensibiliser à l'approche FbF afin qu'elle soit prise en compte dans les interventions au niveau national. A cet effet, la CRM est membre de la plateforme nationale de réduction des risques et catastrophes au sein de laquelle elle joue le rôle de lead du volet FbF.

Pour renforcer le dispositif d'alerte de la CRM, la CRB a mené et complété une étude des risques climatiques au Mali qui s'est basée sur une analyse de données d'impact historiques, d'indicateurs de vulnérabilité, d'indicateurs d'exposition et de données du cadre harmonisé de 2018. L'étude a permis de pré-identifier les régions les plus exposées aux inondations et les groupes communautaires les plus impactés pouvant faire l'objet d'actions planifiées via le PAP. Un critère de ciblage a également été proposé afin de cibler une zone d'intervention prioritaire et une classification des zones à risque. Le Plan de contingence de la CRM pour les inondations a été revu lors d'un atelier organisé au début de mai 2019. Cet exercice de révision est fait annuellement avant l'arrivée de la saison des pluies. Les partenaires de la CRM ainsi que les représentants de Services Techniques ont participé à cette révision. Ce document actualisé a servi de support au PAP, qui analyse et évalue les risques liés à l'inondation au Mali et leurs impacts, couvrant une période de 30 ans ainsi que des actions de coordination, préparation et réponse. Ce travail d'analyse a été renforcé et complété par la collaboration avec l'équipe de 510, qui capitalise les informations. Sur la base de ces études et analyse la CRM a retenu les inondations par les crues d'eau pour élaborer le PAP et préparer les activités pilotes. Ainsi, la CRM en collaboration avec la DNH et MALIMÉTÉO a retenu le monitoring et suivi du fleuve dans son dispositif d'alerte.

Des actions d'information et de formation ont permis de faire la promotion du FbF. Des séances d'informations et de formation des cadres techniques de la CRM, l'organisation de plusieurs ateliers et réunions avec les services techniques, les PNS afin de les informer sur le concept FbF. Ces actions ont permis de renforcer la connaissance du FbF au sein de la CRM et des acteurs du mouvement.

Pour une articulation avec le terrain la DNH a fourni les cotes d'alerte dans les régions ciblées. Un responsable volontaire, en coordination avec la branche locale de la CRM, est identifié pour servir de relais avec la communauté. Il a la charge de surveiller les cotes établies (seuils d'alerte) dans la zone et transmettre les informations à la branche régionale. La stratégie de communication a prévu la diffusion de ces informations par les canaux appropriés sur le plan local (radio, crieur public, convocation du chef de village, sms, téléphone, etc.).

Au titre des actions de renforcement, les capacités de 64 volontaires, 4 points focaux et 32 membres des communautés (Koulikoro, Mopti, Kayes et Ségou) ont été renforcées sur la collecte d'information, le mécanisme FbF et la mise en place des liens de coordination entre les communautés et la CRM. Ces renforcements de capacités ont permis à tous les acteurs de jouer leurs rôles lors des dry tests réalisés à Koulikoro et Mopti.

En l'absence d'opportunité de déclenchement du mécanisme de réponse mis en place suite aux alertes, il a été réalisé deux dry tests du mécanisme d'alerte et de réponse qui ont permis de noter que les acteurs et volontaires sont formés, connaissent les différentes étapes d'alerte et de réponses et sont capables de les mettre en pratique.

Les résultats de cette simulation ont été très concluants. Au total 85 ménages ont bénéficié de cette simulation de distribution qui s'est passée conformément aux descriptions faites dans le protocole d'action précoce (PAP).

A la fin de cette simulation, un débriefing a été fait avec l'ensemble des services techniques et le représentant du Préfet de Kangaba. Il ressort, que toutes les activités de simulation se sont bien déroulées conformément à ce qui est souhaité dans le PAP. Toutefois, il est à noter que les communautés ont souhaité avoir plus de matériels aratoires leur permettant de remplir facilement les sacs vides et construire rapidement les digues de protection. Cette simulation a renforcé les communautés qui se sentent plus fortes et aptes à anticiper et se protéger des effets néfastes des inondations.

Les écarts constatés sont surtout dus à l'apparition de la COVID-19 entraînant le départ de la CRB. 3 activités majeurs non pas été réalisées :

- La conception des outils de communication sur le FbF ;
- Le partage de ces outils au niveau national ;
- L'organisation de l'atelier de capitalisation FbF.

Conclusion : Le projet a-t-il permis d'atteindre le résultat 1 ? Niveau satisfaisant (4)

Il est analysé ici le niveau d'atteinte du résultat 1 du projet en termes de réalisation chiffrables et de changement à ce jour par rapport à la situation de départ du projet. Mis à part la conception des outils de communication sur le FbF et leur partage au niveau national, la tenue de l'atelier de capitalisation, toutes les autres activités ont été réalisées. La mise en œuvre du projet a doté la Croix Rouge malienne des capacités lui permettant d'analyser la pertinence d'une réponse humanitaire sur la base des prévisions météorologiques (forecast based). La conception, le développement et la validation du PAP, la signature de protocoles de collaboration avec les services technique de l'État (DNH, DGPC, DNDP et le CNAP), la conception de l'évaluation des risques, la cartographie des vulnérabilités pour le PAP ainsi que le renforcement de capacités des branches et des Services Techniques clés, l'élaboration des SOP précisant les rôles de chaque acteur à chaque étape du déclenchement, la réalisation avec succès du dry test attestent de l'atteinte du résultat attendu. La simulation (les dry tests) a permis de tester aussi bien les outils que la capacité réelle des acteurs à mettre en application la démarche dans le temps requis. Il en ressort une bonne réactivité des acteurs qui ont su jouer très bien leurs rôles tels que définis dans le SOP.

2.4.2. Le projet a-t-il permis d'atteindre le résultat 2 : « La CR nigérienne est capable de mettre en place une réponse humanitaire précoce suite à une alerte précoce (Early warning) sur la base de prévisions météorologiques (forecast) »**Tableau 3 : Niveau d'atteinte des indicateurs du résultat 2**

Résultat/indicateur	Niveau d'atteinte	Commentaire
R2 : La CR nigérienne est capable de mettre en place une réponse humanitaire précoce suite à une alerte précoce (Early warning) sur la base de prévisions météorologiques (forecast based)		
R2-Indicateur1 : A la fin du projet, 7 décideurs de la CRN sont capables de mettre en place un mécanisme de FbF.	Non atteint	Nous n'avons pas eu l'impression que ces dirigeants maîtrisent très bien toutes les démarches de mise en œuvre des FbF,
R2-Indicateur2 : A la fin du projet, 18 techniciens de la CRN sont capables de travailler avec les communautés pour construire un programme FbF au niveau local.	Non atteint	Le département DM s'est bien approprié de l'approche FbF et ses cadres ont développés des capacités dans sa mise en œuvre, mais il ne compte que 3 agents
R2-Indicateur3 : A la fin du projet, 30 volontaires de la CRN sont capables d'accompagner un programme de FbF au niveau local.	Atteint	Une trentaine de volontaires de Niamey mobilisés dans le cadre du déclenchement spontané ont montré leurs capacités à mettre en œuvre le FbF au niveau local. 20 volontaires de Dosso formés sont capables de mener des sensibilisations dans des villages à risques d'inondation
R2-Indicateur4 : Au cours du projet, les populations ont été informées d'alertes précoces et assistées, dans les délais impartis par les SOP, lors d'aléas climatiques dans la région de Boboye.	Atteint à Niamey, pas au Boboye	Les actions de sensibilisation menées par les volontaires de la CRN de Niamey ont permis d'informer régulièrement les populations à risque d'inondation et au moment de l'inondation d'août 2019 à mettre en œuvre des actions appropriées, ce qui a permis de limiter les dégâts

Constats et analyse

Malgré le retard de presque une année accusé au démarrage du volet FbF, du fait du processus de recrutement du chef de département préparation et réponse aux catastrophes ou Disaster Management (DM en anglais), point focal FbF, et du délégué CRB, l'essentiel des activités prévues ont été réalisées et ont abouti à l'élaboration du PAP. Ce document a déjà fait l'objet de validation par la CRN et ses partenaires et par le Cluster Sahel basé à Dakar. Du fait des mesures anti-Covid qui interdisent les réunions, la validation du PAP par les autorités nationales programmée au mois de mars 2020 n'a pas été réalisée. Dans l'incapacité d'organiser un atelier de validation au niveau national, le document a été partagé avec tous les acteurs parties prenantes au processus pour amendement. La dernière étape qui constitue la validation par la FICR est en cours.

Avant même l'organisation de l'atelier de lancement officiel du projet, l'équipe du département DM avec l'appui du délégué de la CRB a organisé des rencontres bilatérales non seulement avec les acteurs nationaux mais aussi avec les différents départements techniques de la CRN et les PNS afin de leur présenter le concept FbF. Ces rencontres préliminaires ont favorisé l'adhésion de tous ces acteurs, ce qui a été un gage à leur participation active au processus d'élaboration du PAP.

Pour la conduite de ce processus, trois groupes de travail ont été mis en place. Il s'agit du groupe prévision composé des cadres du MAH/GC, de la DGRE, de l'ACMAD, de la CRN et de la DMN et qui a pour mandat de définir à l'échelle du pays le modèle qui va permettre de faire les prévisions au Niger. Le travail de ce groupe a permis de retenir le modèle de prévision de l'ABN (modèle SATH ORIO) qui permet de faire des prévisions sur 6 jours avant la survenue d'une inondation. Après les discussions il a été jugé utile de garder 4 jours. Le travail de ce groupe a abouti à l'identification de trois seuils qui sont des niveaux de risque en fonction du niveau d'eau du fleuve, qui sont : l'alerte jaune, orange et rouge. A chaque seuil il y'a des

actions précoces à mettre en œuvre. Le groupe actions précoces composé des cadres de tous les départements de la CRN, de la DGPC, du MAH/GC, de la DGPC et des PNS a pour mandat d'analyser les impacts historiques, afin de ressortir les impacts prioritaires pour la société nationale et ses partenaires, prioriser les impacts à traiter et définir les actions précoces à mettre en œuvre pour mitiger chaque impact. Le groupe financement composé de la CRN et ses partenaires a pour mandat d'élaborer le budget pour mettre en œuvre les actions, réfléchir sur le financement, définir la logistique à mobiliser pour la mise en œuvre des actions précoces.

Ces trois groupes ont travaillé de concert pour la collecte et l'analyse des informations, le mapping des risques climatiques, la sélection de l'aléa, la réalisation des analyses (impacts passé, exposition, vulnérabilité), la définition du modèle de prévision (seuils d'alerte) jusqu'à l'élaboration du PAP qui est à sa dernière étape de validation. En plus du PAP, un SOP a été élaboré. Ce document détail le fonctionnement des cellules de crise des niveaux national, régional et local. Il définit les rôles de chaque acteur à chaque étape du déclenchement d'une alerte en cas d'inondation fluviale.

L'implication de tous les acteurs à chaque étape du processus d'élaboration du PAP facilite l'internalisation du concept et outils FbF et favorise son appropriation. Toutefois pour favoriser cela au niveau de la partie nationale il est nécessaire de promouvoir cette approche auprès des décideurs. Déjà, dans ce cadre, l'équipe FbF de la CRN a entrepris des actions de promotion du FbF à travers des rencontres directes avec les gouverneurs pour échanger avec eux afin de les sensibiliser sur le FbF et leur fournir la documentation disponible sur cette approche. Cependant, les échanges que les évaluateurs ont eus avec les acteurs nationaux, montrent que ces derniers n'ont pas développé des capacités à mettre en application le FbF.

En marge du processus d'élaboration du PAP la CRN a essayé de créer des relations de collaboration avec toutes les institutions qui ont adhéré à l'approche FbF, et qui ont facilité le processus en mettant à disposition toutes les données nécessaires. Ainsi il a été jugé utile de formaliser cette collaboration à travers des conventions de collaboration. C'est ainsi qu'une convention de collaboration a été signée avec le Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement (MHA) à travers la Direction Générale des Ressources en Eau (DGRE), qui utilise le modèle de l'ABN pour les prévisions des crues du fleuve. Une autre convention est en cours de signature avec la Direction de la Météorologie Nationale (DMN), (la CRN a signé, il reste la signature de la DMN qui tarde à cause de la situation créée par la pandémie du Covid-19).

Les actions de vulgarisation de l'approche FbF ont été entreprises à travers l'information et la formation des cadres techniques de la CRN, l'organisation de plusieurs ateliers et réunions avec les partenaires des ministères (STD), les PNS afin de les informer sur le concept FbF, les objectifs de l'approche FbF, le processus de mise en œuvre du FbF. Ces actions ont permis de renforcer la connaissance du FbF au sein de la CRN et des acteurs du mouvement. Cela a favorisé la promotion de cette approche au sein du mouvement de la Croix Rouge au Niger. Actuellement certains acteurs du mouvement mettent en œuvre le FbF sur d'autres aléas. C'est l'exemple de CRF qui développe le FbF sur l'aléa sécheresse dans le département de Tanout, région de Zinder. Certains acteurs comme la CRE restent prudents et préfèrent attendre le résultat de cette expérience avant de s'engager.

Les actions de renforcement des capacités entreprises dans le cadre de la mise en œuvre du programme FbF ont consisté à la formation de 28 membres de la gouvernance des huit régions sur l'approche FbF, la formation de 20 volontaires de Dosso sur l'approche FbF suivi de la sensibilisation des communautés de 4 villages à risque d'inondation fluviale des départements de Gaya (commune de Tanda village de Bantali et Goumbi Tounga) et Boboye (commune de Boboye village de Kala Bery et Kara). Les volontaires de Niamey n'ont pas reçu de formation théorique, mais ont appris dans l'action pendant le déclenchement intervenu dans le cadre de la crue du fleuve où une trentaine d'entre eux ont été mobilisés pour assister les populations.

La formation des membres de la gouvernance a favorisé leur adhésion à l'approche et constitue un gage pour l'adoption du FbF par la CRN. Les entretiens avec certains d'entre eux montrent qu'ils sont favorables à cette approche, qui à leurs points de vue va dans le sens des principes et priorités de la CRN.

Les actions de renforcement des capacités des cadres et des volontaires ont développé leurs capacités à opérationnaliser cette approche. Il ressort que le département DM s'est bien approprié l'approche FbF. Mais, ces compétences ne sont pas disponibles au niveau des comités régionaux, d'où la nécessité de mettre en place dans chaque région des répondants du département DM sur lesquels vont reposer les interventions FbF.

La formation a permis aux volontaires de Dosso de maîtriser les concepts théoriques du FbF, et de vulgariser l'approche à travers des séances de sensibilisations organisées dans quatre villages à risque d'inondation fluviale. Ces sensibilisations ont renforcé les connaissances des communautés sur les actions précoces à mettre en œuvre en cas de montée des eaux. Le déclenchement du FbF à Niamey a permis de tester certaines actions préventives proposées dans le PAP. Cette intervention a permis aux volontaires de Niamey d'assimiler le FbF en mettant en œuvre toutes les activités.

Tout cela nous permet d'affirmer l'atteinte de l'indicateur qui stipule « A la fin du projet, 30 volontaires de la CRN sont capables d'accompagner un programme de FbF au niveau local ».

Les résultats de ce test ont été très concluants. En effet, 500 ménages ont été concernés par les distributions sous diverses formes. Les sensibilisations quant à elles ont touché davantage. Les communautés ont beaucoup apprécié cette approche, car les actions précoces menées leurs ont permis de disposer de plus de temps pour évacuer leurs biens. Ainsi, selon les acteurs rencontrés, les diguettes en sacs de sable érigées par les populations avec l'appui des volontaires de la CRN afin de

contrecarrer l'avancée de l'eau ont joué pleinement leur rôle, ce qui a retardé l'inondation du quartier par les eaux. Cela a permis aux communautés de disposer d'un temps supplémentaire pour se préparer, sécuriser leurs biens et évacuer les lieux. Cette opération leur a donné plus de 24 h de marge, ce qui a permis de limiter considérablement les dégâts.

Globalement les interventions menées dans le cadre du déclenchement spontané suite aux inondations enregistrées en août 2019 à Niamey ont améliorés l'accès des populations à risque d'inondation aux alertes précoces. En effet avant la survenue des inondations, la CRN a mobilisé les volontaires de Niamey pour sensibiliser les communautés en faisant passer les informations sur les risques d'inondations fluviales, produites par les services compétents et diffusées dans un bulletin hebdomadaire. Cet accès aux alertes précoces a permis aux communautés de mieux se préparer et de réagir efficacement le moment venu, en mettant à l'abri tous leurs biens. Tout cela témoigne de l'atteinte de l'indicateur qui stipule « Au cours du projet, les populations ont été informées d'alertes précoces et assistées, dans les délais impartis par les SOP, lors d'aléas climatiques dans la région de Boboye », les populations bénéficiaires étant celles de Niamey.

Cependant, il faut noter qu'avec le retard accusé dans le lancement du projet, l'insuffisance des ressources humaines au niveau du département DM de la CRN et la survenue de l'épidémie du Covid-19, certaines activités programmées le dernier mois de la mise en œuvre du projet n'ont pas été réalisées. C'est le cas du volet communication, où malgré le fait qu'une stratégie de communication dans laquelle sont déclinés les outils de communication, ait été élaborée, les actions de visibilité n'ont pas été réalisées. Aussi, d'autres activités prévues comme la formation des volontaires de la région de Tillabéri sur l'approche FbF, l'atelier national de validation du PAP (à sa place le document a été partagé avec tous les acteurs qui ont apporté leurs contributions), l'atelier de capitalisation et le film documentaire n'ont pas été réalisés notamment à cause des mesures anti-Covid-19, qui interdisaient les réunions et ateliers. Egalement, la simulation prévue pour tester le protocole a été annulée compte tenu du retard accusé dans le démarrage et du fait que le PAP ne peut être validé à temps avant la clôture du projet.

Conclusion : Le projet a-t-il permis d'atteindre le résultat 2 ? Niveau satisfaisant (4)

En dépit du retard accusé au démarrage du programme, imputable au processus de recrutement du chef de département DM, point focal FbF, et du délégué CRB, la mise en œuvre du projet a doté la Croix Rouge nigérienne d'un PAP, facilitant l'accès au financement des interventions FbF. Il a par ailleurs renforcé les capacités des acteurs et développer leurs capacités à analyser la pertinence d'une réponse humanitaire sur la base des prévisions météorologique (forecast based). Le déclenchement spontané intervenu au cours du processus a permis de tester aussi bien les outils en cours d'élaboration que la capacité réelle des acteurs à mettre en application la démarche dans le temps requis. Il ressort de cet exercice une bonne réactivité des acteurs qui ont su jouer très bien leurs rôles tels que définis dans le SOP. La mission d'évaluation note que ces compétences existent seulement au niveau Niamey (département DM, volontaires de la branche CRN de Niamey et populations bénéficiaires). Le projet n'a pas permis aux autres départements de la CRN et aux acteurs étatiques à développer des capacités leur permettant de mettre en œuvre le FbF, dans la mesure où certaines activités prévues n'ont pas été réalisées. Il ressort aussi que la branche CRN de Tillabéri ne dispose d'aucune capacité lui permettant de mettre en œuvre une réponse précoce basée sur le FbF. La branche de Dosso n'a que des connaissances théoriques sur le FbF, car elle n'a pas eu l'occasion de la mettre en application. Cela montre la nécessité de consolider les acquis à travers le renforcement des capacités des autres départements de la CRN, des branches régionales et des acteurs étatiques.

2.4.3. Le projet a-t-il permis d'atteindre le résultat 3 : « La Croix-Rouge malienne est capable d'analyser la pertinence d'une réponse humanitaire en transfert monétaire et, si pertinent, de la mettre en place »

Tableau 4 : Niveau d'atteinte des indicateurs du résultat 3

Résultat/indicateur	Niveau d'atteinte	Commentaires
R3 : La Croix-Rouge malienne est capable de d'analyser la pertinence d'une réponse humanitaire en transfert monétaire et, si pertinent, de la mettre en place.		
R3-Indicateur1 : A la fin du projet, 10 décideurs de la CRM sont capables de lancer et piloter une analyse de la pertinence d'une assistance humanitaire en transfert monétaire et, si pertinent, mettre en œuvre cette assistance.	100%	
R3-Indicateur2 : A la fin du projet, 15 formateurs de la CRM sont capables de former des volontaires sur l'analyse de la pertinence et la mise en œuvre d'assistance humanitaire, sous forme de transfert monétaire.	73%	Il a finalement été estimé suffisant de former 11 formateurs (et non 15).
R3-Indicateur3 : A la fin du projet, 30 volontaires de la CRM sont capables de contribuer à l'analyse de la pertinence d'une assistance humanitaire par transfert monétaire et de mettre en œuvre un tel programme.	Plus de 100%	Au cours du projet, 50 volontaires ont été formés et sont capables de contribuer à la mise en œuvre d'un programme de TM au Mali

R3-Indicateur4 Au cours du projet, des populations ont été assistées sous forme de transfert monétaire, et cette assistance répondait à leurs besoins du moment.	100%	Au cours du projet une assistance a été délivrée à 400 ménages vulnérables (dont 200 à Gao et 200 à Koulikoro). Les besoins de ces communautés ont été déterminés grâce à une évaluation détaillée initiale
---	------	---

Constats et analyse

La mise en place par la CRM d'une réponse humanitaire pertinente de TM dans les opérations d'urgence s'est articulée autour de 4 axes stratégiques, dont l'axe 1 : le système facilitateurs. On note l'organisation d'ateliers de sensibilisations, plaidoyers, formation de ses membres au siège, ainsi que les Présidents, SG des branches ayant conduit à l'engagement formel et la participation active de la gouvernance dans l'institutionnalisation des TM. Le Cash transfert fait partie de la stratégie de la CRM. L'élaboration de SOP transfert monétaire, l'engagement des départements supports (logistique, finance) a permis d'avoir un processus de gestion plus claire est compris de tous. La participation de la CRM aux travaux et réunion du cash working groupe et aux échanges sous régionaux en termes de TM a permis de bénéficier de l'encadrement, de l'expertise/ expérience des autres. L'adhésion et l'engagement de la gouvernance ont été très déterminants dans la mise en place de réponse humanitaire en transfert monétaire.

Des guides et outils Cash avec l'existence des SOPs et une boîte à outils spécifique au Cash, en infrastructures, équipements et technologie, mais aussi en gestion de l'information ont été développés. Cet accroissement est attribué à la mise sur pied d'une boîte à outil élaborée en fonction des étapes de mise en œuvre des programmes et projets sur les TM, les séances de formation à son utilisation pour s'assurer de sa familiarité par les équipes. Différents ateliers d'appropriation des outils ont été conduits, impliquant la CRM, la Fédération internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR), le Comité international de la Croix Rouge (CICR) et les représentants des sociétés nationales partenaires (PNS) au Mali. Les données sont collectées numériquement et les équipes se familiarisent d'avantage aux applications de collecte digitale. En dépit de ces avancées listées, des efforts restent à fournir sur les outils et mécanisme de redevabilité qui sont peu fonctionnel au sein de la CRM.

Les réalisations en termes de mobilisation de ressource et financement ont porté sur le développement des compétences en Cash par les responsables et personnel de terrain qui ont été formé pour accompagner toutes les activités Cash au sein de la CRM. Un projet pilote a été mis en œuvre dans les régions de Gao et Koulikoro. Pour ce projet 400 bénéficiaires ont reçu de l'assistance (dont 200 à Gao et 200 à Koulikoro) par les équipes qui ont pu mettre en pratique les connaissances jusque-là apprises. Pour la région de Gao la zone d'intervention à concerner le cercle de Gao avec les quartiers de Gadeye et Farandjireye. Pour la région de Koulikoro, commune de Tienfala dans les villages de Simba Est, Sirabala, Sirabalabougou, Solani et Sirakoroni. Il faut aussi noter qu'une étude cash et genre a été réalisée avec le projet pilote de la CRM en partenariat avec le CaLP dans les mêmes régions de Gao et Koulikoro. Pour d'avantage renforcer la capacité opérationnelle de la CRM, plusieurs formations à l'endroit des cadres, décideurs et volontaires de la CRM ainsi que les représentants du CICR, de la FICR et des PNS au Mali ont été organisées. Ainsi, 7 cadres techniques de la CRM ont été formés en TM, 2 représentants de la CRM formés en évaluation rapide des marchés, la participation de 9 cadres de la CRM à un séminaire sous régional sur le TM. Ce séminaire a été l'occasion de faire signer un engagement de soutien au TM par les présidents des trois sociétés nationales (CRM, CRN, CRBF) appelé «Déclaration de Bamako sur les transferts monétaires» Formation de 7 cadres des départements supports en TM, la formation des formateurs pour 3 cadres de la CRM.

La coordination et le partenariat ont connu une plus grande amélioration, mais aussi et surtout les activités de sensibilisation et communication avec les partenaires ainsi que la redevabilité envers les bénéficiaires sur le terrain. Cette performance est imputable à l'existence d'une stratégie de communication, à la bonne connaissance des mécanismes de réponse Cash grâce à l'orientation et formation des équipes, de la participation aux réunions du Cash Working Group.

Conclusion : Le projet a-t-il permis d'atteindre le résultat 3 « La Croix-Rouge malienne est capable d'analyser la pertinence d'une réponse humanitaire en transfert monétaire et, si pertinent, de la mettre en place » ? Niveau 4 : Satisfaisant

Les activités mises en œuvre dans le cadre de ce programme de préparation aux Transferts Monétaires ont doté la Croix Rouge malienne des capacités lui permettant d'analyser la pertinence d'une réponse humanitaire en transfert monétaire et, si pertinent, de la mettre en place. La CRM dispose aujourd'hui des supports, outils, de l'accompagnement nécessaire des dirigeants, des ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre de programme de TM. Les expériences et expertises acquises font aujourd'hui de la CRM un acteur clé du cash working groupe, un partenaire du CaLP. Des échanges avec les branches montrent des disparités de compétences entre les niveaux national et régional.

2.4.4. Le projet a-t-il permis d'atteindre le résultat 4 : « La Croix-Rouge nigérienne est capable d'analyser la pertinence d'une réponse humanitaire en transfert monétaire et, si pertinent, de la mettre en place ».

Tableau 5 : Niveau d'atteinte des indicateurs du résultat 4

Résultat/indicateur	Niveau d'atteinte	Observations
R4 : La Croix-Rouge nigérienne est capable de d'analyser la pertinence d'une réponse humanitaire en transfert monétaire et, si pertinent, de la mettre en place.		
R4-Indicateur1 : A la fin du projet, 7 décideurs de la CRN sont capables de lancer et piloter une analyse de la pertinence d'une assistance humanitaire en transfert monétaire et, si pertinent, mettre en œuvre cette assistance.	Atteint	Tous les décideurs interviewés ont démontré une réelle capacité dans la mise en œuvre des TM, grâce aux actions de renforcement des capacités entreprises dans le cadre de ce projet
R4-Indicateur2 : A la fin du projet, 18 formateurs de la CRN sont capables de former des volontaires sur l'analyse de la pertinence et la mise en œuvre d'assistance humanitaire, sous forme de transfert monétaire.	Non atteint	6 cadres seulement ont suivi la formation des formateurs
R4-Indicateur3 : A la fin du projet, 30 volontaires de la CRN sont capables de contribuer à l'analyse de la pertinence d'une assistance humanitaire par transfert monétaire et de mettre en œuvre un tel programme.	Atteint	Dans chaque région, en dehors des points focaux, au moins 5 volontaires ont été formés sur les TM, soit un ensemble de 40 volontaires formés. Les échanges avec quelques-uns d'entre eux ont révélés des bonnes capacités en matière des TM
R4-Indicateur4 : Au cours du projet, des populations ont été assistées sous forme de transfert monétaire, et cette assistance répondait à leurs besoins du moment.	Atteint	Le pilote de Dosso a permis d'assister 200 ménages en TM, celui de Tahoua 376 ménages et le TM conduit à Zinder a profité à 1000 ménages

Constats et analyse

Débuté en octobre 2017, le programme de préparation aux Transferts Monétaires (TM) vise à renforcer les capacités et les compétences de la CRN pour utiliser la modalité Transfert Monétaire dans ses opérations d'urgence, de recouvrement et de résilience de manière rapide et à l'échelle. Il s'articule autour de 4 axes: système facilitateurs, outils et programmes ressources et capacités, coordination et communication.

Diverses activités ont été réalisées dans le cadre de la mise en œuvre de l'axe 1 (systèmes facilitateurs) du programme de préparation aux Transferts Monétaires. Il s'agit de la révision du plan stratégique et du manuel des procédures de la CRN pour intégrer les TM, l'élaboration du SOP pour les TM, la création d'un département TM, l'intégration des TM au niveau de tous les départements techniques et cadre supports. La mise en œuvre de toutes ces activités a permis à la CRN d'avoir une vision claire de la manière dont les Transferts Monétaires peuvent être intégrés dans ses stratégies et modes opératoires.

D'après l'analyse faite au cours de l'évaluation à mi-parcours, la révision anticipée du Plan Stratégique avant même son expiration, représente une preuve de l'intérêt que la gouvernance accorde à cette approche. Comme notifié dans la revue finale des TM réalisée en mai 2019, cet engagement a été facilité par la participation du président national, du coordonnateur de programme et de 6 présidents régionaux au séminaire de Bamako sur les TM. Aussi, l'intégration des TM dans les documents stratégiques et opérationnels a contribué à l'amélioration de la vision de la CRN en matière des TM. La création du département TM, l'intégration des TM au niveau de tous les départements techniques et cadre supports et le recrutement des points focaux TM au niveau de toutes les branches régionales ont jeté les bases de l'opérationnalisation de cette approche. L'élaboration des SOP a mis à la disposition de la CRN et des partenaires du mouvement qui s'appuient sur le département TM pour mener leurs activités de transfert monétaire, des outils facilitant l'opérationnalisation de cette approche. Cela est corroboré par les propos du président national de la CRN lors de la revue finale des TM qui disait " le changement le plus significatif induit par le programme de préparation aux Transferts Monétaires est le fait que la SN dispose d'un département TM et peut offrir des outils et une expertise aux partenaires".

Toutefois, l'évaluation à mi-parcours, relève que bien qu'elle soit réalisée, la révision du manuel des procédures n'a pas été pertinente dans la mesure où la CRN ne s'est pas appropriée du document original qui est très peu voire pas du tout utilisé. Comme activité non réalisée il y'a la révision de la charte des volontaires pour intégrer les TM. Après discussions avec le département volontariat, il est apparu qu'il n'est pas pertinent d'amender la charte des volontaires pour intégrer les TM. Ainsi, cette activité a donc été annulée. Il était aussi question de réviser le Plan de contingence de la CRN pour intégrer les TM. Il est apparu que ce document n'a pas été développé au sein de la CRN. Son élaboration qui relève du département DM est prévue dans le nouveau programme qui est en cours de mise en œuvre et les TM seront pris en compte.

Afin de doter la CRN d'outils de mise en œuvre des opérations de Transfert monétaire une boîte à outils, qui renferme les différents outils nécessaires à chaque étape de la mise en œuvre de TM a été élaborée. Le processus d'élaboration de ces outils a consisté à sélectionner et adapter les outils déjà développés la FICR, le CaLP et le Cash Working Group (CWG). Ces

outils ont été pris en compte dans l'élaboration des SOPs. Deux ateliers d'appropriation des outils TM, qui ont vu la participation de la FICR, du CICR, des représentants des PNS au Niger, des techniciens et volontaires de la CRN ont été organisés. Les exercices de simulation conduits au cours de ces ateliers ont permis au personnel de se familiariser avec ces outils. Outre les exercices d'appropriation, certains outils développés dans le cadre de ce projet ont été testés sur le terrain au cours d'une opération TM mise en œuvre dans le cadre d'un autre programme en partenariat avec la CRB à Kieché département de Dogondoutchi, région de Dosso. Le référent technique du programme a beaucoup apprécié la qualité des outils développés par la CRN. Aussi, cette expérience a permis la dissémination des outils au niveau de l'équipe terrain.

Il a été relevé que deux activités initialement prévues n'ont pas été réalisées. Il s'agit de la mise en place d'un cadre de suivi-évaluation et d'un cadre de capitalisation pour les TM. Le principal blocage ayant empêché le déroulement de ces activités est le manque de ressources et de départements dédiés au sein de la CRN (pas de département ou de référent M&E, pas d'unité d'archivage et de capitalisation, pas de département et de référent IT pour l'archivage en soft). Toutefois comme la CRN a un projet de création d'une unité d'archivage avec l'appui du CICR, il a été décidé d'attendre le lancement de cette unité afin d'inclure la capitalisation du TM au sein de cette unité.

Le volet ressources et capacités vise à doter la CRN des ressources appropriées ainsi que des capacités à analyser la pertinence d'une réponse humanitaire en transfert monétaire et de la mettre en œuvre. Le renforcement en ressources humaines a consisté au recrutement d'un coordonnateur TM, au recrutement des points focaux TM au niveau de toutes les branches régionales et à l'implication de tous les départements techniques et cadres supports dans les activités TM. En termes de mobilisation des ressources et de financement, il a été noté que le processus d'approbation des décaissements est désormais intégré dans les procédures de financement et est plus rapide qu'auparavant.

Afin de renforcer les capacités des ressources humaines de la CRN en matière des TM différentes actions ont été entreprises. Ainsi, le coordonnateur a participé à plusieurs formations à Niamey, Ouagadougou, Dakar, Nairobi. Tous les techniciens, chefs de département de la CRN ont eu à participer au moins une fois à une formation organisée au Niger ou à l'extérieur dans le cadre de ce programme. Par exemple 8 cadres support de la CRN ont participé à la formation des cadres support qui a eu lieu à Ouagadougou, 6 cadres et techniciens supports de la CRN ont participé à une formation des pools de formateurs organisée à Ouagadougou. Le coordonnateur TM et le coordonnateur sécurité alimentaire ont participé à une formation sur l'évaluation des marchés. Le coordonnateur logistique et la responsable des finances ont participé à une formation sur les TM à Abidjan. Une formation des cadres techniques a été organisée à Niamey et qui a vu la participation des techniciens de la CR du Burkina et CRM. 8 participants de la gouvernance (président National, différents présidents des comités régionaux : Niamey, Dosso, Tahoua, Zinder, Diffa) ont participé à un séminaire à Bamako sur les TM. Les points focaux régionaux ont reçu plusieurs formations sur les TM. En février 2020 il y'a eu une formation à Dosso pour les volontaires, les techniciens et les points focaux.

L'analyse des actions de renforcement des capacités montre que l'indicateur qui stipule : « A la fin du projet, 18 formateurs de la CRN sont capables de former des volontaires sur l'analyse de la pertinence et la mise en œuvre d'assistance humanitaire, sous forme de transfert monétaire » n'est pas atteint dans la mesure où 6 cadres seulement ont suivi la formation des formateurs ».

Toutes les formations dispensées dans le cadre de ce programme ont renforcé les compétences des membres de la gouvernance, des cadres techniciens et volontaires de la CRN en matière de TM. Cela a doté la CRN de réelles capacités lui permettant d'analyser la pertinence d'une réponse humanitaire en transfert monétaire et de mettre en œuvre une opération de Transfert Monétaire.

Les actions menées en matière de communication ont consisté à l'élaboration du plan de communication, l'élaboration d'outils de visibilité sur les TM (Panneaux, outils de sensibilisation sur les TM (Boîte à images), Kakemonos, (Tee-shirt) l'appui à la création du site web et d'une page Facebook pour la CRN, la réalisation d'un film documentaire sur le premier cash conduit par le CRN dans le département de Tanout, la publication des activités TM dans le journal solidarité de la CRN.

Au niveau de la coordination la CRN participe activement à toutes les activités du Cash Working Group, où elle est très reconnue comme acteur essentiel sur les TM. Cette reconnaissance lui a valu la visite de certaines institutions comme l'UNICEF et le LASDEL afin d'échanger sur les TM. Aussi, la CRN a initié un groupe de travail des acteurs intervenant à Tilia sur les TM. Elle participe également à plusieurs groupes de travail restreints tels que ceux mis en place dans le cadre de l'élaboration de MIV et l'étude de faisabilité qui a eu lieu à Diffa. Par ailleurs, la CRN a participé au financement de l'étude de faisabilité réalisée dans la région de Tahoua et de la formation organisée par CaLP sur les TM. Dans le cadre de la mise en œuvre de ce programme la CRN a conduit deux expériences pilotes (à Tombokoirey, région de Dosso au profit de 200 ménages via mobil money et Bagaroua région de Tahoua au profit de 376 ménages à travers l'IMF Daouré). Une autre intervention TM financée par le volet DRR de ce programme a été conduite dans la région de Zinder au profit de 1000 ménages. La CRN est aussi membre actif aux groupes de travail restreint autour du MEB. Ces interventions témoignent de l'atteinte de l'indicateur qui stipule « Au cours du projet, des populations ont été assistées sous forme de transfert monétaire, et cette assistance répondait à leurs besoins du moment ».

Les activités mises en œuvre dans le cadre de ce programme de préparation aux Transferts Monétaires ont renforcé les capacités de la CRN en matière des TM. Les entretiens avec les différents acteurs, ainsi que l'exploitation de la

documentation produite permettent à l'équipe d'évaluation d'affirmer que la mise en œuvre de ce programme a permis à la CRN à travers le département TM de développer des capacités à faire une analyse de la pertinence d'une réponse humanitaire en transfert monétaire et de mettre en œuvre une opération des TM. Cette capacité a été relevée aussi bien au niveau du département TM qu'au niveau des branches régionales où, les membres de la gouvernance, les points focaux et volontaires interviewés ont prouvé une bonne maîtrise de l'approche. Cela prouve que la CRN est actuellement capable de mettre en œuvre une opération de TM sans appui extérieur, alors qu'avant ce programme elle faisait toujours recours à la Fédération pour mobiliser un expert d'un autre pays afin de l'appuyer, du fait qu'elle ne dispose ni d'outils spécifiques aux TM, ni des compétences nécessaires. Il faut noter que tous les décideurs que nous avons interviewés ont démontré une réelle capacité dans la mise en œuvre des TM, grâce aux actions de renforcement des capacités entreprises dans le cadre de ce projet. Bien que nous ne nous sommes pas entretenus avec un grand nombre de dirigeants, les impressions que nous avons eues avec ceux que nous avons rencontrés témoignent de l'atteinte de l'indicateur de résultat 4 qui stipule : à fin du projet, 7 décideurs de la CRN sont capables de lancer et piloter une analyse de la pertinence d'une assistance humanitaire en transfert monétaire et, si pertinent, mettre en œuvre cette assistance.

Vue l'expertise développée suite à cette expérience, toutes les PNS s'appuient sur le département TM pour mener leurs activités dans le domaine des TM. Par exemple la Croix Rouge Danoise a mobilisé le Coordonnateur TM pour conduire une étude de faisabilité sur les TM à Matamayé. Également le coordonnateur TM a fait une présentation de l'expérience TM de la CRN au cours d'un atelier organisé par la Croix Rouge Luxembourgeoise. Il participe également à la coordination d'un programme TM de la Croix Rouge Espagnole mis en œuvre à Ayorou dans la région de Tillabéri. Il est ressorti que le département TM est régulièrement sollicité par certaines Croix Rouge comme celle de Burundi, Kenya, qui l'appellent pour des appuis méthodologiques, ou la mise à disposition des outils développés dans le cadre de ce programme. Il a également été relevé que grâce à ce programme la CRN fait partie des 10 organisations de l'Afrique de l'ouest sélectionnées pour suivre le programme de formation du CaLP (formations spécialisées sur la coordination, les marchés, comment lier les TM aux filets sociaux, formation des formateurs sur le volet TM), ce qui renforce d'avantage ses capacités.

Toutefois, au niveau national, comme toute l'expertise repose essentiellement sur les capacités de la seule personne du Coordonnateur TM qui est pratiquement le seul à bien maîtriser l'approche, il y aurait lieu de renforcer le département TM en ressources humaines afin de capitaliser les acquis, car en cas de départ du coordonnateur tout serait à reprendre.

Dans chaque région, en dehors des points focaux, au moins 5 volontaires ont été formés sur les TM. Les deux pilotes conduits dans les régions de Dosso et Tahoua ont permis à ces deux régions de disposer de plus d'expertise dans le domaine des TM que les autres régions qui n'ont bénéficié que des formations théoriques. Par exemple en ce qui concerne l'évaluation des marchés, qui est un aspect très important dans le programme TM à part Dosso et Tahoua qui ont eu à pratiquer sur le terrain, les autres ont juste les connaissances théoriques. Dosso a été évalué par la CR Britannique qui a félicité l'équipe de l'assimilation du processus par les volontaires. L'intervention conduite dans la région de Zinder dans le cadre de la réponse aux inondations s'est appuyée sur les points focaux et les volontaires de Zinder, ce qui a renforcé leurs capacités en matière des TM. Tout cela témoigne de l'atteinte de l'indicateur qui stipule « A la fin du projet, 30 volontaires de la CRN sont capables de contribuer à l'analyse de la pertinence d'une assistance humanitaire par transfert monétaire et de mettre en œuvre un tel programme ».

Il ressort enfin que certaines activités n'ont pas été réalisées. Il s'agit de l'élaboration d'une stratégie de mobilisation de ressources financières qui n'a pas été faite du fait de l'absence d'une stratégie globale au niveau de la CRN. D'autres activités sont également concernées, comme la Helpline, l'atelier national de capitalisation (qui n'était pas prévu dans le montage du projet, mais que l'équipe a jugé important pour capitaliser les leçons apprises) et le PDM pour le pilote 2. Programmées toutes au cours du mois de mars 2020, ces activités n'ont pas été réalisées à cause des mesures anti-Covid.

Conclusion : Le projet a-t-il permis d'atteindre le résultat 4 : « La Croix-Rouge nigérienne est capable d'analyser la pertinence d'une réponse humanitaire en transfert monétaire et, si pertinent, de la mettre en place » ? Niveau (5) très satisfaisant.

Les activités mises en œuvre dans le cadre de ce programme de préparation aux Transferts Monétaires ont doté la Croix Rouge nigérienne des capacités lui permettant d'analyser la pertinence d'une réponse humanitaire en transfert monétaire et, si pertinent, de la mettre en place. Contrairement à ce qui se faisait avant où la CRN était obligée de faire recours à une expertise externe pour la mise en œuvre des TM, avec ce projet, la CRN à travers son département TM est actuellement capable de mettre en œuvre une opération de TM sans appui extérieur. Les tests pratiqués dans les régions de Dosso et Tahoua, et l'intervention conduite dans la région de Zinder dans le cadre de la réponse aux inondations ont révélé que ces trois régions disposent de réelles capacités de mise en place d'opérations TM. Aussi toutes les équipes des autres branches ont été formées sur les TM.

La mise en œuvre de cette intervention a renforcé les capacités de la CRN en matière des TM et l'expertise ainsi développée fait de la CRN un acteur reconnu dans ce domaine. Cela lui a valu le fait que toutes les Sociétés Nationales Participantes (PNS) qui font le TM s'appuient sur le département TM de la CRN pour conduire leurs activités. Aussi, différents acteurs intéressés par le TM se sont reprochés du département TM pour échanger leurs expériences. Au Niveau national il s'agit des institutions comme l'UNICEF, le REAH, le LASDEL et le PAM. Au niveau Africain, il s'agit de certaines Croix Rouge comme celle du Burundi et du Kenya, qui appellent des temps en temps le département TM de la CRN pour solliciter des appuis méthodologiques ou des outils développés dans le cadre de ce programme. Cette capacité est à même de contribuer au renforcement de l'image de la CRN au sein du mouvement Croix Rouge.

2.4.5. Le projet a-t-il permis d'atteindre le résultat 5 : « Les acteurs humanitaires disposent des outils et des documents nécessaires à la duplication/ généralisation de programmes humanitaires FbF et transferts monétaires, dans le Sahel ou tout autre contexte francophone »

Tableau 6 : Niveau d'atteinte des indicateurs du résultat 5

Résultat/indicateur	Niveau d'atteinte		Commentaires
	Mali	Niger	
R5 : Les acteurs humanitaires disposent des outils et des documents nécessaires à la duplication/ généralisation de programmes humanitaires FbF et transferts monétaires, dans le Sahel ou tout autre contexte francophone.			
R5-Indicateur1 : Les documents et outils nécessaires à la mise en œuvre du FbF sont disponibles en français, en ligne.	Partiellement atteint	Partiellement atteint	Au Mali, le manuel FbF a été mis à jour courant 2019/début 2020, et seuls les chapitres révisés et validés en date du 31/03/2020 ont pu être traduits et publiés. Le site web de la CRN a été créé avec l'appui de ce projet, mais il n'est pas animé. Par conséquent, outils, documents et protocoles du FbF en français ne sont pas mis en ligne à l'image du site web actuellement existant en Anglais
R5-Indicateur2 : Les documents de capitalisation de toutes les activités conduites dans le cadre de ce projet sont disponibles, en ligne.	Non atteint	Non atteint	Au Mali, l'exercice de capitalisation du FbF ne sera conduit qu'en septembre 2020 avec le soutien de la Croix-Rouge Allemande et du "anticipation hub". Les résultats seront partagés à l'ensemble des acteurs pertinents et mis en ligne. Au Niger, les activités réalisées dans le cadre de ce projet ont été documentées. Cependant, les documents produits ne sont pas mis en ligne

Constats et analyse

Au Mali, dans le cadre de la documentation systématique des activités, des leçons apprises et des évolutions des dispositifs FbF et transferts monétaires, les équipes FbF et TM ont adopté la capitalisation du savoir généré à chaque étape de la mise en œuvre du projet à travers la production des rapports. Des rapports d'activités FbF et TM, des rapports de tests, des rapports d'évaluation à mi-parcours et de synthèse de l'atelier sur la revue finale du Programme de Préparation aux Transferts Monétaires, des rapports de réunions et de renforcement de capacités ont été produits ainsi que des leçons apprises non partagées à ce jour. Ces rapports compilent les défis et difficultés rencontrés, suivi des solutions apportées pour les juguler. Ils permettront à la FICR d'affiner davantage le processus de mise en œuvre et le canevas du PAP afin d'améliorer et faciliter la mise en œuvre à grande échelle après ces projets pilotes. Ainsi, l'ensemble des réunions tenues dans le cadre de la mise en œuvre est capitalisé à travers des rapports de réunion et des rapports trimestriels qui sont partagés avec l'ensemble des intervenants au Mali (les PNS et la CRM) et le Climate Center. De plus, la CRM s'inspire des différentes implémentations du mécanisme FbF à travers le globe, dont au Bangladesh et au Pérou, via leurs PAP respectifs et les difficultés rencontrées à certaines étapes de leur mise en œuvre. Les informations relatives au dispositif d'alerte précoce sur les inondations et les études portant sur la thématique « inondation » ont également été capitalisées dans le PAP. la Croix Rouge Malienne en partenariat avec les Croix Rouges Britannique, de Belgique et l'USAID a réalisé une étude

sur l'influence des transferts monétaires sur les normes et dynamiques de genre qui s'inscrit dans la documentation et la capitalisation au titre du projet pilote cash.

Quant à la mise en place de site web qui regroupe l'ensemble des outils, documents et protocoles du FbF, en français, sur le modèle du site web actuellement existant en Anglais nous notons le démarrage du processus de traduction de documents clés (outils, protocoles, articles académiques et de référence sur le FbF ainsi qu'un manuel FbF rédigé par la Croix-Rouge allemande). Ces traductions faciliteront le développement de connaissances et compétences au sein du milieu sahélien francophone. La CRM, par sa participation aux plateformes FbF mondiales et régionales a communiqué ses expériences avec les autres SN et fait du plaidoyer pour le développement d'outils disponibles pour les sociétés nationales francophones. Entamée depuis le démarrage du projet avec l'appui de la CR Allemande et de la FICR, la traduction de la documentation et du manuel FbF, s'est poursuivie après sa mise à jour pour tenir compte des apprentissages. A ce jour, 5 chapitres du manuel FbF ont été traduits en français et publiés sur le site : <https://www.forecast-based-financing.org/>. La version anglaise révisée du manuel FbF a été aussi mise en ligne. Les chapitres qui n'ont pas pu être traduits seront traduits par la Croix-Rouge Allemande à travers les traductrices qui ont déjà travaillé à la traduction des premiers chapitres. Aussi certains documents opérationnels et des articles scientifiques ont été traduits et publiés.

Les leçons apprises du programme cash ont alimenté la seconde phase du programme de renforcement de capacité en Cash de la Croix-Rouge Britannique qui concerne aujourd'hui principalement les Croix-Rouge de Mauritanie et du Tchad. Sur les deux axes du programmes, le pari est donc gagné de créer une dynamique de soutien fort du Mouvement Croix-Rouge aux sociétés nationales du Sahel afin qu'elles puissent faire face à la dégradation du contexte humanitaire de leur territoire avec des outils innovants, performants et pertinents. Il faut par ailleurs noter que les ateliers de capitalisation sur les 2 projets FbF et TM n'ont pu être réalisés au Mali.

Au Niger, les échanges avec les acteurs de mise en œuvre ainsi que la lecture et l'exploitation de la documentation fournie dans le cadre de la présente évaluation (rapports de missions, rapports d'atelier de formation, rapports des tests TM de Dosso et Tahoua, rapport PDM Dosso, rapport évaluation à mi-parcours et revue finale TM...) montrent que les actions réalisées dans le cadre de la mise en œuvre du projet ont été suffisamment documentées.

Ainsi la documentation produite dans le cadre de l'approche FbF permet de comprendre l'évolution du processus qui a consisté à l'organisation des rencontres bilatérales pour expliquer le concept théorique de l'approche et le mécanisme de sa mise en œuvre, la manière dont les acteurs se sont organisés et les démarches adoptées pour l'élaboration du PAP, le processus de son adoption. Egalement le déclenchement spontané à la suite des inondations intervenues à Niamey a été bien documenté. Cependant, l'exploitation de toute la documentation ne révèle pas les leçons apprises. Cela montre l'important de capitaliser tous les acquis de l'expérience FbF conduite dans le cadre de ce programme au Niger.

Pour ce qui est des TM là aussi toutes les activités menées au fil du processus de mise en œuvre ont été suffisamment documentées. Les entretiens avec les acteurs impliqués dans la mise en œuvre du programme TM nous ont permis de recueillir quelques leçons apprises. Mais il n'existe pas de documentation systématique des leçons apprises de cette expérience. Il y'a donc lieu de mettre un accent particulier sur la capitalisation et la documentation de toutes les leçons apprises de la mise en œuvre de cette expérience pilote, ce qui contribuera à la mise à échelle. Bien que toutes les activités réalisées dans le cadre de ce projet soient capitalisées, les documents produits ne sont pas mis en ligne. Cela signifie que l'indicateur qui stipule « Les documents de capitalisation de toutes les activités conduites dans le cadre de ce projet sont disponibles en ligne » est partiellement atteint.

La capitalisation des expériences, notamment en ce qui concerne le FbF a été un maillon faible dans la mise en œuvre des deux mécanismes innovant instaurés dans le cadre du renforcement des capacités de la CRN. En effet les ateliers de capitalisation des deux mécanismes n'ont pas été organisés du fait qu'ils ont été programmés le dernier mois de la mise en œuvre du projet, qui a coïncidé avec les mesures anti-Covid qui interdisaient l'organisation des séminaires et ateliers. Toutefois, malgré le fait que l'atelier national de capitalisation n'a pas été organisé, l'expérience TM a été suffisamment documentée notamment à travers la participation à deux ateliers. Ainsi, la participation de la CRN à l'atelier régional de clôture de la phase1 du programme de préparation aux Transfères Monétaires et lancement de la phase 2 organisé du 25 au 28 novembre 2019 à Dakar a permis aux représentants de la CRN de présenter leur expérience en matière des TM. Cet atelier a réuni 5 pays de la région du Sahel dont 3 (Mali, Niger et Burkina) de la phase 1 après 2 ans de programme et les 2 autres (Mauritanie et Tchad) qui rejoignent le programme dans sa phase 2, afin de partager leurs expériences et apprendre de leurs paires sur les succès et difficultés rencontrées dans le cadre du programme de préparation aux TM.

Par ailleurs il était question de mettre en place un site web qui regroupe l'ensemble des outils, documents et protocoles du FbF, en français, sur le modèle du site web actuellement existant en Anglais. Il ressort que le site web de la CRN a effectivement été mis en place avec l'appui de ce projet, mais il n'est pas animé et donc ne regroupe pas comme souhaité l'ensemble des outils, documents et protocoles du FbF, en français, sur le modèle du site web actuellement existant en Anglais. Ainsi une masse d'information constituée par les documents de capitalisation de toutes les activités conduites dans le cadre de la mise en œuvre de ce projet est disponible, cependant, tous ces documents ne sont pas capitalisés en ligne sur le site web de la CRN. Cela signifie que l'indicateur qui stipule « Les documents et outils nécessaires à la mise en œuvre du FbF sont disponibles en français, en ligne » n'est pas atteint. Le fait que la traduction de l'ensemble de la documentation en français n'a pas été finalisée et publiée sur le site de la CRN est due au fait qu'il a fallu attendre les versions du manuel,

mises à jour pour les traduire, ce qui n'a été possible qu'en 2019/2020. Finalement l'option retenue est de publier tous les documents sur le site 'forecastbasedfinancing.org' hébergé par la CR Allemande.

Conclusion : Le projet a-t-il permis d'atteindre le résultat 5 « Les acteurs humanitaires disposent des outils et des documents nécessaires à la duplication/ généralisation de programmes humanitaires FbF et transferts monétaires, dans le Sahel ou tout autre contexte francophone » ? Niveau 3 (Mitigé)

La mise en œuvre du projet a doté la CRM et la CRN d'outils et des documents nécessaires à la duplication/ généralisation de programmes humanitaires FbF et transferts monétaires, dans le Sahel ou tout autre contexte francophone, dans la mesure où toutes les actions réalisées ont été suffisamment documentées. La documentation produite permet de bien comprendre les deux approches et de les mettre en œuvre. Cependant, la mission a relevé que les leçons apprises ne sont pas systématiquement documentées.

Les ateliers nationaux de capitalisation et de retour sur expérience à chaque étape de la mise en œuvre du projet n'ont pas été réalisés au Niger comme au Mali. Toutefois, la CRN et la CRM ont participé à l'atelier régional de clôture de la phase 1 du programme de préparation aux Transfères Monétaires et lancement de la phase 2 organisé à Dakar, où leurs représentants ont présenté leurs expériences en matière des TM, notamment les défis, des opportunités et enjeux programmatiques.

Pour ce qui est de la mise en place de sites web au niveau de la CRN et de la CRM, qui regroupent l'ensemble des outils, documents et protocoles du FbF, en français, sur le modèle du site web actuellement existant en anglais, la première étape de cette activité, qui est le processus de traduction et publication de documents clés (outils, protocoles, articles académiques et de référence sur le FbF ainsi qu'un manuel FbF rédigé par la Croix-Rouge allemande), est bien enclenchée avec la traduction et publication de 5 chapitres du manuel FbF, 5 documents opérationnels et 7 articles scientifiques et leur publication sur le site <https://www.forecast-based-financing.org> afin de faciliter le développement de connaissances et compétences au sein du milieu sahélien francophone.

Au Niger, le site web de la CRN a effectivement été mis en place avec l'appui de ce projet, mais il n'est pas animé et donc ne regroupe pas comme souhaité l'ensemble des outils, documents et protocoles du FbF, en français, sur le modèle du site web actuellement existant en Anglais.

Donc au Mali comme au Niger, bien qu'ils soient disponibles, les documents de capitalisation de toutes les activités conduites dans le cadre de ce projet ne sont pas mis en ligne. Pour pallier à cette insuffisance il a été décidé de publier sur le site 'forecastbasedfinancing.org' hébergé par la CR Allemande.

2.5. DURABILITÉ

2.5.1. Les résultats et impacts sont-ils viables ?

Constats et analyse

Au Mali, l'existence de dispositif de réduction de risques de catastrophe (RRC) à travers une stratégie de RRC, un plan d'action RRC et l'existence de plateforme de réponses aux urgences ont beaucoup contribué à la réussite du volet FbF. La participation des services techniques à la conception et à la mise en œuvre par leurs participations à toutes les activités initiées dans le cadre de l'élaboration du PAP, a contribué à cette réussite. La définition des cotes d'alerte son suivi par la collecte et la remontée des données à temps par la DNH permettant de déclencher l'alerte a été déterminant dans la réussite du FbF. Les préparations a la catastrophe sont meilleures par une mise à disposition des données de prévision aux communautés. Les actions de communication et de sensibilisation sur le FbF et son lien d'avec les données des services de prévision ont entraîné la confiance et l'adhésion des communautés.

Malgré ces résultats la poursuite ou pas du FbF au sein de la CRM reste à déterminer. La CRM témoigne une réelle volonté de continuer avec cette approche nouvelle qu'elle trouve pertinente. La révision du manuel de gestion pour l'adapter au FbF, l'assouplissement des procédures de signatures pour une mise en œuvre facile et rapide du FbF, l'adoption des documents support nécessaire à la mise en œuvre du FbF, l'intégration du FbF dans le système de réponse de la CRM témoignent de la volonté de la CRM et de ses branches de continuer la mise en œuvre de l'approche FbF. Aussi l'instauration de cadre de collaboration entre la CRM et les services techniques de l'Etat comme la DGPC, la DNH, la CNAP, Mali Météo par la signature de protocole, et la participation active de la CRM a la plateforme d'alerte précoce regroupant une quinzaine de services étatiques et non étatiques attestent de la volonté de la CRM de poursuivre l'implémentation du FbF. A la suite des dry tests réussis conduits à Koulikoro et Mopti ayant permis de tester le dispositif d'alerte et la capacité des acteurs à jouer leurs rôles dans le déclenchement, la CRM souhaite une mise à l'échelle par l'extension du FbF à d'autres aléas comme la sécheresse, les mouvements de populations etc.

Compte tenu de toutes les reformes entreprises au sein de la CRM pour une mise en œuvre facile du FbF, des outils complétés et ceux conçus pour les besoins du FbF, des renforcements de capacités théoriques et pratiques des staffs dédiés au FbF, de ceux des départements supports, des branches et de la gouvernance, de l'engouement des branches et des

communautés de Koulikoro et Mopti tout est en place pour la poursuite de la FbF. Il reste cependant à la CRM de faire quelques efforts de communication des résultats et des plaidoyers pour attirer des bailleurs de fonds à soutenir le FbF.

Pour rendre durable le FbF les SN attendent du mouvement et des autres bailleurs la poursuite du financement, la capitalisation, la diffusion, la vulgarisation et la mise à l'échelle de l'approche FbF par la conception et la mise à disposition des documents supports au FbF et par l'extension de cette approche aux autres risques/catastrophes comme la sécheresse, la malnutrition, les mouvements des populations, un positionnement sous régional en termes de promotion de l'approche FbF à partir des expériences maliennes et nigériennes, la promotion de l'approche FbF par d'avantage d'appels à proposition, la poursuite du renforcement des sociétés nationales par des appuis techniques et la production de documents supports à la mise en œuvre du FbF et du TM, l'appui à la mise en place d'un disponible national d'alerte et réponse à temps réel qui soit accessible aux acteurs et aux différents départements ministériels.

Des bailleurs de fonds comme le fonds des Nations Unies sont disposés à financer les mécanismes innovants comme le FbF. Les Croix Rouges de Belgique, de France, de Norvège sont intéressées par une mise à l'échelle au niveau sous régional, la mobilisation du fonds des Nations Unies à travers la plateforme d'alerte précoce, l'élaboration des PAP sur d'autres aléas comme la sécheresse, la malnutrition et les mouvements de population, la capitalisation en FbF et TM et positionnement au Mali/Niger et dans la sous-région.

Au Niger, l'adhésion de tous les services techniques de l'Etat concernés par la prévention et la gestion des catastrophes a beaucoup contribué à la réussite du volet FbF. En effet, tous ces acteurs étatiques ont apprécié cette approche novatrice et ont œuvré pour sa réussite par leur pleine collaboration à travers le partage des données qu'ils produisent, la participation active à toutes les activités initiées dans le cadre de l'élaboration du PAP. L'intérêt de certains acteurs comme ceux chargés des prévisions est certainement dû au fait que le FbF permet de valoriser leur travail en mettant les données qu'ils produisent à la disposition des communautés, alors que d'habitude, malgré que des prévisions de qualité soient disponibles, elles ne sont pas facilement accessibles aux communautés, ce qui limite leurs capacités de préparation aux catastrophes.

Il ressort des échanges avec la gouvernance et les cadres de la CRN, une réelle volonté de continuer à travailler avec l'approche FbF. Cette volonté s'est traduite par l'intention de prendre en compte le FbF au cours de la prochaine révision du plan stratégique de la CRN. Egalement, il est prévu que le FbF soit un axe de la stratégie en cours d'élaboration au niveau du département DM. Aussi, le FbF est intégré dans le système de réponse de la CRN, car au niveau des 3 branches concernées par les questions d'inondations fluviales, la gouvernance a été formée, les volontaires de la branche régionale de Dosso ont internalisé les concepts théoriques du FbF. La branche de Niamey a quant à elle expérimenté cette approche à l'occasion du déclenchement, ce qui a permis aux volontaires d'apprendre par l'action (learning by doing). La mise en œuvre du projet a outillé la CRN en matière de FbF et son ambition est qu'une fois le processus bien maîtrisé et bien rodé, d'étendre cette expérience sur d'autres aléas. L'institutionnalisation de cette approche permettra aux partenaires de s'aligner et donc à la CRN de disposer de plus de moyens d'intervention.

Malgré ces acquis, la CRN a besoin d'être appuyée pour continuer avec cette approche innovante. En effet, les activités mises en œuvre dans le cadre de l'élaboration du PAP et au cours du déclenchement intervenu à la suite des inondations survenues à Niamey ne permettent pas à l'équipe de la CRN d'avoir une bonne maîtrise de l'approche, surtout que les tests de simulation prévus n'ont pas été réalisés. Ainsi, si la branche de Niamey s'est montrée à la hauteur des attentes en mettant en œuvre l'essentiel des activités précoces prévues dans le temps requis, ce qui leur a permis d'apprendre dans la pratique, ceux de Dosso n'ont reçu que des notions théoriques et n'ont pas eu l'opportunité de mettre en application les connaissances acquises. Par ailleurs, les volontaires de la branche de Tillabéri n'ont même pas été formés sur cette approche. Il ressort également que les services techniques régionaux n'ont pas été pleinement impliqués dans le processus, du fait que les activités relatives à leur implication font partie de celles qui ont été annulées à cause des mesures anti-Covid. Enfin, la CRN n'a pas eu l'occasion de mettre en œuvre cette approche à grande échelle, dans un contexte où les trois régions soient concernées simultanément par une catastrophe. Pour toutes ces raisons, la CRN a besoin d'être appuyée pour que cette approche soit bien internalisée à tous les niveaux.

Sous réserve que tous les acteurs gouvernementaux et humanitaires s'en approprient et maîtrisent la démarche de mise en œuvre, le FbF peut se développer et même devenir une approche incontournable dans la prévention et la gestion des catastrophes au Niger. Déjà, tous les acteurs impliqués dans le processus d'élaboration du PAP sont favorables à cette approche qui permet de mitiger les risques et réduire les effets et impacts des catastrophes tout en exigeant peu de moyens comparativement à l'approche classique qui consiste à intervenir après la catastrophe pour apporter une assistance après que les populations aient été durement touchées et aient subi des pertes de biens, des cultures, des animaux et même des vies humaines. Outre la CRN qui a montré sa volonté à continuer et même à étendre cette approche à d'autres aléas et sur d'autres zones, certains acteurs commencent déjà à implémenter le FbF sur d'autres aléas. C'est le cas de la CRF et du PAM qui ont commencé à mettre en œuvre ce mécanisme sur l'aléa sécheresse dans le département de Tanout pour la CRF et dans la commune de convergence de Dogo, département de Mirriah pour le PAM. Vue les expériences développées çà et là, la FAO s'est engagée à promouvoir le FbF auprès des autorités gouvernementales et renforcer le leadership des structures étatiques pour qu'elles assurent la coordination de toutes les interventions initiées dans ce domaine. En effet la FAO a une expérience en matière de financement basé sur les prévisions qu'elle a développé dans certains pays comme l'Ethiopie où elle travaille sur l'aléa sécheresse. Elle dispose d'un point focal basé à Dakar qui s'occupe de ce volet et un programme

Glonet dans ce cadre. Elle a déjà mobilisé un financement d'au moins deux ans avec la coopération allemande pour dérouler cette initiative au Niger et envisage recruter et placer un point focal au niveau du DNP-GCA pour suivre les activités mises en œuvre dans le cadre de cette approche.

Globalement, il y'a de bonnes perspectives de développement de l'approche FbF au Niger. Et si cette première expérience fait ses preuves et que la partie étatique s'en approprie, le FbF a de bonnes chances d'être pris en compte dans le dispositif national de prévention et de gestion des catastrophes, ce qui garantira sa durabilité.

Cependant, compte tenu du caractère novateur de cette approche, il faut un accompagnement de proximité pour que la CRN et les acteurs nationaux impliqués dans la mise en œuvre s'en approprient. Dans ce sens, la CRB doit accompagner dans la consolidation des acquis afin de permettre à la CRN de développer des capacités à dérouler convenablement cette approche. Si le niveau national et la branche de Niamey ont démontré leurs capacités à mettre en œuvre les actions précoces, cette capacité n'est pas encore acquise dans les deux autres régions à risques d'inondations fluviales, d'où la nécessité d'un accompagnement pour que toutes les trois régions concernées aient les mêmes capacités et que la démarche soit parfaitement assimilée. Dans l'optique aussi d'étendre cette expérience sur d'autres aléas et sur d'autres zones, la CRN a besoin d'être appuyée dans la mobilisation des moyens financiers et d'appui technique pour la conduite des activités préliminaires d'élaboration des PAP.

En ce qui concerne le TM, il faut noter que le fait que points focaux TM n'ont pas de prise en charge salariale ne contribue pas à la durabilité des interventions. En effet, dès qu'ils trouvent d'autres opportunités, ils sont susceptibles de partir, ce qui signifie que la CRN ne pourra pas capitaliser les actions de renforcement des capacités réalisées dans le cadre de ce projet. Cela montre la nécessité de trouver un mécanisme permettant de les fidéliser. Dans ce sens, la CRN essaie de les insérer dans les activités des autres Croix Rouge en les utilisant comme animateur afin de les retenir.

Au Niger comme au Mali, la continuité de l'appui apporté par les acteurs du mouvement est un gage de la pérennité des interventions menées dans le cadre de ce projet. Les autres facteurs qui favorisent la pérennité de l'intervention comprennent le fait que la CRB continue à apporter son appui au département DM de la CRN, le programme Cash en cours au Niger, la CRD reste présente au Mali, la CRF met en œuvre le FbF au Niger sur l'aléa sécurité alimentaire, le Climate Center a embauché l'ancien délégué CRB pour le suivi des FbF dans le Sahel, le partenariat se poursuit avec les Britanniques...

Conclusion : Les résultats et impacts sont-ils viables ? Niveau 4 Satisfaisant

Le projet a introduit deux approches innovantes très pertinentes, que les partenaires qui ont été pleinement impliqués dans la conception et la mise en œuvre, ont bien internalisé et se sont engagés à continuer à mettre en œuvre.

En ce qui concerne le FbF, la volonté d'institutionnaliser cette approche et la création de département dédié à la préparation et gestion des risques de catastrophes doté des ressources humaines, qui maîtrisent le FbF est un gage de durabilité. En ce qui concerne son extension, il se dégage des bonnes perspectives de développement du FbF au Niger, au Mali et même au Sahel dans la mesure où différents acteurs du mouvement commencent à s'intéresser à cette initiative. Également d'autres acteurs comme les agences du système des Nations Unies commencent à développer cette approche dans leurs interventions. Au Niger par exemple le PAM met en œuvre cette approche sur l'aléa sécurité alimentaire et la FAO envisage de renforcer le leadership de l'Etat sur cette approche. Cependant, compte tenu du caractère novateur de cette approche, il faut un accompagnement de proximité dans la consolidation des acquis afin de permettre à la CRN, la CRM, ainsi qu'aux acteurs nationaux impliqués dans la mise en œuvre de s'en approprier.

La mise en œuvre de ce projet a renforcé les capacités de la CRM et de la CRN en matière des TM. En effet, les investigations menées montrent une bonne maîtrise des TM aussi bien par le niveau national de que par les branches régionales. Au Niger par exemple l'expertise développée suite à ce projet a permis à CRN d'être un acteur reconnu dans ce domaine, ce qui fait que toutes les Sociétés Nationales Participantes (PNS) qui font le TM s'appuient sur le département TM de la CRN pour conduire leurs activités dans ce domaine.

L'appui que tous les acteurs du mouvement Croix Rouge et Croissant Rouge continuent d'apporter à la CRN et CRM contribuera à une meilleure appropriation des deux approches promues et donc à la pérennité des interventions initiées dans le cadre de ce projet.

2.6. PLUS-VALUE DE LA CRB

Constats et analyse

L'appui de CRB a porté sur toutes les étapes, de la conception à la mise en œuvre du projet. Ainsi, le projet a été initié par Croix Rouge de Belgique qui a vu l'utilité de l'approche FbF et a décidé de la vulgariser auprès de ses partenaires. C'est ainsi que le Mali et le Niger ont été ciblés suite à une priorisation des pays en raison de leur forte exposition aux chocs climatiques et autres chocs qui touchent durement les populations, de la situation sécuritaire qui permet de mettre en place un tel programme, ainsi que de la capacité et l'intérêt des acteurs locaux à participer au projet. La CRB a ainsi appuyé les SN à travers la mobilisation du financement pour la mise en œuvre des activités préliminaires permettant d'accéder au financement de la FICR. Cet appui a concerné l'élaboration de la demande financement auprès de la DGD, la gestion des

fonds alloués au projet, ainsi que le financement de certaines activités. La flexibilité de la CRB dans la gestion des lignes de crédit a facilité la mise en œuvre des activités.

En dehors de l'aspect financier, la CRB a apporté un appui technique à travers la mise à disposition d'un expert technique qui a accompagné le département DM dans la conception du projet et la mise en œuvre du volet FbF. L'appui technique apporté par cet expert a permis d'asseoir ce nouveau mécanisme en renforçant les capacités du département DM et du staff technique de la CRN et en assurant un rôle déterminant dans la mobilisation des acteurs autour de cette approche. La CRB a aussi mis à disposition du département communication une consultante qui a appuyé l'élaboration de la stratégie de communication de la CRN.

Plus globalement, il faut noter que l'effort de la CRB a permis aux pays francophones malgré les barrières de la langue d'avancer rapidement dans l'élaboration des protocoles d'actions précoces. Par exemple le processus d'élaboration du PAP qui nécessite de 18 à 24 mois a été bouclé au bout d'un temps record de 14 mois au Niger. Ainsi la CRB a joué un rôle d'intermédiaire qui a permis aux sociétés nationales francophones d'accéder à la documentation en assurant la traduction et à l'appui dont ils ont besoin de la fédération et du Climate Center. La CRB a également facilité la participation de la CRN et la CRM aux plateformes FbF au niveau africain et mondial qui organisent régulièrement des fora de discussions techniques sur ce concept, renforçant davantage les capacités de l'équipe FbF de la CRN et la CRM. Aussi, la CRB a joué un rôle important dans la coordination des acteurs au niveau du mouvement sur les questions du FbF. Dans ce cadre, il a été organisé un atelier de coordination des acteurs sur le FbF qui a donné le point de départ pour que certaines sociétés nationales participantes (PNS) puissent s'intéresser à la question.

Aussi, la CRB à travers son délégué a permis aux équipes du projet au Niger et au Mali à nouer des contacts notamment avec les acteurs nationaux (DNP-GCA, DMN), et les partenaires comme le centre du climat. Cette mise en relation a favorisé l'adhésion de ces acteurs à l'approche FbF. Cette adhésion s'est traduite par leur pleine collaboration, qui a abouti à l'élaboration du PAP qui est en phase de validation au niveau de la FICR. Dans le cadre des TM la CRB a également joué un rôle important dans la mise en réseau des équipes de la CRN et la CRM avec le CWG, FICR et CalP, ce qui a contribué davantage à renforcer leurs capacités.

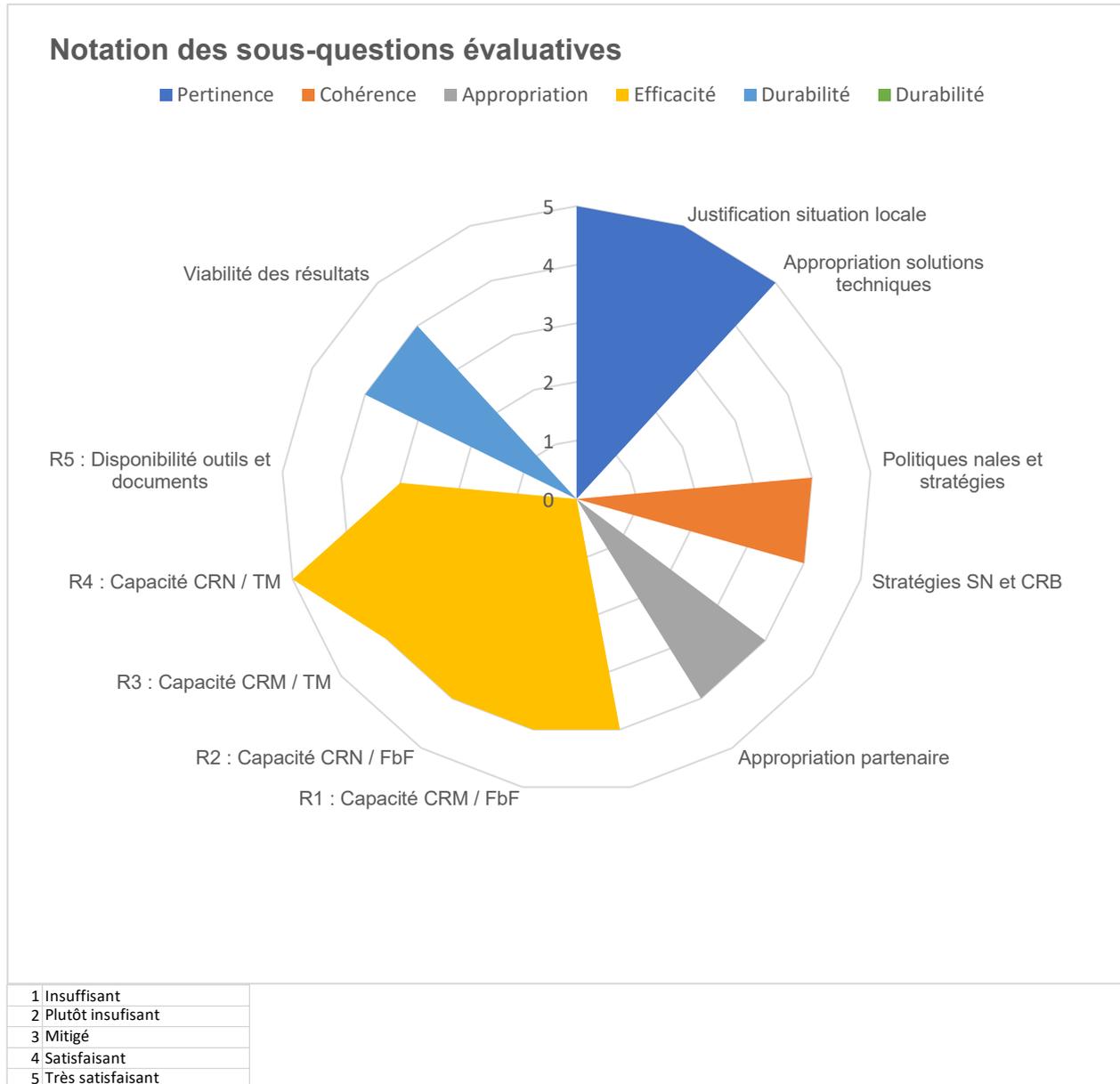
Par ailleurs la CRB a assuré la vulgarisation des deux approches innovantes promues dans le cadre de ce projet, au niveau des acteurs du mouvement. Cet effort est entrain de porter ses fruits dans la mesure où toutes les PNS ont inclus les TM dans leurs interventions et certaines commencent à s'intéresser au FbF.

Une autre valeur ajoutée de la CRB est de travailler sur cette approche avec des sociétés nationales à faibles capacités (qui ne disposent ni de gros moyens, ni de grosses équipes) contrairement à celles des autres pays comme le Bangladesh où l'approche a été expérimentée. Le fait de tenter cette expérience avec des SN qui ont des moyens limités dans un contexte complexe est un bon exemple à mettre à l'actif de la CRB qui a joué un rôle de coordination du mouvement, ayant permis à tous les acteurs d'aller dans la même direction, assurer la complémentarité dans les appuis, afin de disposer d'une approche intégrée.

2.7. LA PERFORMANCE GLOBALE DU PROJET

4.7.1. Synthèse de la performance globale du projet

Le graphique ci-dessous permet de visualiser la performance du projet, tel qu’appréciée par les évaluateurs.



CONCLUSIONS : BILAN FFOM DES CAPACITES A LA PREPARATION AUX CATASTROPHES ET A Y REpondre PAR DES MECANISMES INNOVANTS DES CRM ET CRN

Les informations collectées au niveau des différents acteurs rencontrés ont permis de faire une analyse FFOM de la CRN et de la CRM en matière de prévention et réponses rapides ou anticipées aux situations d'urgences. Les tableaux ci-dessous présentent les résultats de cette analyse pour les deux SN.

Tableau 7 : Analyse FFOM des capacités de la CRN à la préparation aux catastrophes et à y répondre par des mécanismes innovants

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un département DM en construction ; - Existence de capacités techniques au niveau central ; - Outils qui sont en train d'être mis en place ; - Relation avec les acteurs externes ; - Présence des volontaires formés, et qui ont des capacités en FbF et TM ; - Capacités de mobilisation des acteurs ; - Adhésion et engagement de la gouvernance, facilités par leur participation à l'atelier régional sur les TM ; - Implication de la communauté et utilisation de la HEA qui ont renforcé la crédibilité du ciblage ; - Mise en place des comités villageois qui a facilité la mise en œuvre des TM ; - Bonne communication à chaque étape du processus qui a garanti une meilleure transparence des opérations de TM ; - Utilisation des cartes des bénéficiaires qui a permis d'éviter la fraude dans les opérations de TM ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Faible coordination interne ; - Faible capacité technique niveau décentralisé ; - Manque de système de fidélisation des volontaires ; - Manque de prise des dispositions pour baliser et sécuriser les sites de distribution qui a entraîné quelques désordres ; - Tentative de récupération politique des opérations de distribution de cash, par certaines autorités locales et coutumières
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Présence des partenaires, intéressés par les deux approches promues - Existence des services et institution qui font des bonnes prévisions ; - Bonne collaboration des services de l'État qui interviennent dans la prévision et la gestion des catastrophes 	<ul style="list-style-type: none"> - Concurrence dans la recherche de financement ; - Risques sécuritaires ; - Pandémie du Covid-19

Tableau 8 : Analyse FFOM des capacités de la CRM à la préparation aux catastrophes et à y répondre par des mécanismes innovants

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Existence de plateforme d'alerte précoce nationale fonctionnelle avec la CRM comme lead du volet FbF ; - La CRM, dispose actuellement du personnel formé et compétent pour la mise en œuvre de ces projets et entretient de très bonnes relations avec les services techniques de l'État ; - Existence de protocole d'accord entre la CRM et les services techniques de l'État, notamment le CNAP, la DNDS, la DNS, Mali Météo, la DGPC et la DNH ; - Collaboration étroite entre les principaux services techniques en charge des inondations (CNAP, DNDS, DNS, Mali Météo, DGPC et DNH) et les agences d'aide humanitaire ; - Existence de plateforme de collecte de données (météorologique, hydrologique et d'impact des inondations) 	<ul style="list-style-type: none"> - Faible synergie entre le système d'alerte précoce et de réponses de la CRM avec les systèmes déjà existants dans le pays ; - Faible communication autour du FbF ; - Insuffisance dans la communication entre la coordination du projet et les services techniques ; - Absence de base de données pouvant fournir les informations à temps au niveau du CNAP ; - Absence de modèle local de prévision hydrologique à court et à moyen terme ; - Non disponibilité d'une évaluation de la précision des prévisions ; - Faible précision des seuils (cotes) d'alerte pour déclencher des actions précoces
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Des bailleurs de fonds disposés à financer les mécanismes innovants comme le fonds des Nations Unies - Les Croix Rouges de Belgique, de France de Norvège sont intéressées par une mise à l'échelle au niveau sous régional - Mobilisation de fonds des Nations Unies à travers la plateforme 	<ul style="list-style-type: none"> - Risques sécuritaires ; - Aggravation de la pandémie COVID

RECOMMANDATIONS

L'analyse de la performance du projet nous permet de formuler un certain nombre de recommandations permettant de consolider les acquis et même d'envisager la mise à échelles. Ces recommandations sont structurées en fonction de leurs destinataires.

Constats	Recommandations	Structures concernées
La CRN dispose d'un département gestion des catastrophes chargé de conduire toutes les activités d'alerte précoce et de réponse aux catastrophes. Ce département est animé par un coordonnateur et deux assistants, mais ne dispose pas de répondant au niveau des branches régionales, ce qui limite ses capacités d'intervention. Actuellement la CRN est entrain de réviser sa stratégie et ses modes opératoires afin d'améliorer les performances de ses interventions.	<p>Poursuivre l'accompagnement des SN à mieux internaliser l'approche FbF à travers :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le renforcement du département DM de la CRN par la formation des acteurs à tous les niveaux ; - L'appui à la diffusion du PAP ; - L'appui aux SN à développer des PAP sur d'autres aléas (sécheresse, épidémies, incendies); - La traduction de la documentation FbF en français pour permettre aux SN francophones d'en bénéficier ; - L'appui à la vulgarisation de l'approche auprès des autorités gouvernementales ; - La conduite des actions de plaidoyer afin d'amener l'Etat à s'approprier, porter et coordonner l'approche FbF ; 	CRB Autres PNS
Les activités réalisées dans le cadre de l'élaboration du PAP et du déclenchement spontané de Niamey ne permettent pas à l'équipe de la CRN d'avoir une bonne maîtrise de l'approche, surtout que les tests de simulation prévus n'ont pas été réalisés. Si déclenchement a permis à la branche de Niamey d'apprendre dans la pratique (learning by doing), les volontaires de Dosso n'ont reçu que des notions théoriques et ceux de la branche de Tillabéri n'ont pas été formés, les services techniques régionaux n'ont pas été pleinement impliqués dans le processus. Aussi, la CRN n'a pas eu l'occasion de mettre en œuvre le FbF à grande échelle	<p>Consolider les acquis de la mise en œuvre des deux mécanismes innovant à travers:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La mise en place des répondants du département DM au niveau des branches régionales ; - Le renforcement des capacités des volontaires de la CRN et les répondants du département DM (points focaux FbF), notamment ceux de Tillabéri qui n'ont pas été formés ; - La formation des cadres des services techniques régionaux et les communautés sur le FbF ; - La disponibilité les outils et produits de communication déclinés dans la stratégie de communication ; - La conduite des actions de sensibilisation auprès des communautés à risques par exemple les communautés riveraines du fleuve qui sont exposées aux inondations récurrentes 	CRN
Avec le retard accusé dans le lancement du projet, certaines activités programmées n'ont pas été réalisées. C'est le cas des tests de simulation au Niger, des ateliers nationaux de capitalisation et de retour sur expérience qui n'ont pas été réalisés au Niger comme au Mali. Afin de faciliter le développement de connaissances et compétences au sein du milieu sahélien francophone, le processus de traduction de documents clés est bien enclenché. Cependant, au Mali comme au Niger, bien qu'ils soient disponibles, les documents de capitalisation des activités conduites dans le cadre de ce projet ne sont pas mis en ligne. Au Niger, le site web de la CRN a effectivement été mis en place avec l'appui de ce projet, mais il n'est pas animé.	<p>Poursuivre les actions de capitalisation des deux approches à travers :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'organisation des ateliers de capitalisation du TM et du FbF ; - La documentation et la capitalisation de toutes les leçons apprises dans le cadre de la mise en œuvre du FbF et des TM ; - La conduite des simulations au Niger pour tester le protocole et les outils et permettre aux acteurs de maîtriser le FbF ; - La conduite des opérations TM au niveau des autres régions du Niger pour développer les capacités des branches dans la mise en œuvre des TM; - La poursuite si possible du processus pour aboutir à la mise en place de la Help Line ; - L'animation du site web de la CRN pour y intégrer l'ensemble des outils, documents et protocoles du FbF en français ; 	CRN
Comme faiblesses relevées il y'a le budget qui limite certaines activités, l'insuffisance des ressources humaines au niveau du département TM, le manque de prise en charge salariale des points focaux TM, ce qui ne	<ul style="list-style-type: none"> - Le renforcement du département TM en Ressources Humaines (assistants) ; - L'instauration d'un mécanisme de fidélisation des volontaires afin de capitaliser et valoriser les expériences qu'ils ont acquis ; 	CRN

facilite pas leur maintien, la difficulté à mobiliser les agents de STD pour accompagner les équipes sur le terrain du fait qu'aucune ligne n'a été prévue pour leur prise en charge, le manque de capitalisation des données sur les TM, l'absence d'un système d'archivage.	- La prévision à l'avance les moyens nécessaires pour la prise en charge des frais de déplacement des agents des STD qui accompagnent les missions	
Les branches ont été impliquées a la mise en œuvre du projet pilote ou elles ont reçu des renforcements de capacités théoriques et pratiques qui ne sont pas suffisant pour les rendre autonomes dans la conduite des opérations cash. L'existence de la plateforme nationale d'alerte précoce et de réponses aux urgences constitue une opportunité de développement et de poursuite de l'approche FBF par la CRM	Renforcer d'avantage les capacités des branches dans la mise en œuvre des TM, la collaboration avec les services techniques de l'Etat par une participation active à la plateforme d'alerte précoce et de réponse aux urgences et le maintien de la synergie entre le système d'alerte précoce et de réponses de la CRM avec les systèmes déjà existants au niveau national	CRM
Les connaissances disponibles sur l'influence des TM sur les dynamiques de genre ne sont pas assez développées	Dissémination des résultats de l'étude Cash & Genre dans les réseaux des acteurs Cash, notamment au sein du CWG ;	CRM
La nécessité de mettre en place la documentation des deux volets cash et FBF pour un apprentissage et une capitalisation à travers l'organisation d'ateliers de capitalisation sur les deux volets cash et FBF est évidente. La mise en place d'un site web en français est en cours de discussion au sein de la communauté d'experts FbF.	Finaliser le site web qui regroupe l'ensemble des outils, documents et protocoles du FBF, en français, sur le modèle du site web actuellement existant en Anglais et organiser l'atelier de capitalisation sur les deux volets cash et FBF	CRM
Absence de modèle local de prévision hydrologique à court et à moyen terme et de base de données pouvant fournir les informations à temps au niveau du CNAP	Appuyer à la conception d'un modèle local de prévision hydrologique à court et à moyen terme, à la réalisation d'une évaluation de la précision des prévisions, à la définition de seuils plus précis (cotes) d'alerte pour déclencher des actions précoces. Et à la mise en place une base de données au niveau du CNAP qui permet de disposer à temps des informations	CRM
Des bailleurs de fonds disposés à financer les mécanismes innovants comme le fonds des nations unis	Démarcher d'autres bailleurs pour l'obtention de financements à long terme (min 5 ans)	CRM
Le cash est multimodal et chaque modalité a ses particularistes et ses leçons à retenir	S'intéresser davantage aux autres modalités de cash vu que les expériences de la CRM ont porté sur le mobile money	CRM
L'adoption effective au de-là de l'engagement de la CRM d'aller vers la FBF dépend de la révision des supports documentaires pour l'adapter au FBF	Poursuivre la révision ou l'adoption des supports documentaires de mise en œuvre du FBF pour améliorer le mécanisme de détection du FBF de la CRM en s'inspirant du mécanisme GLOFAS	CRM
La lourdeur des procédures internes à la CRM entrainent des retards de décaissement qui entrave la bonne mise en œuvre des activités	Alléger les procédures internes de la CRM en vue d'éviter les retards de décaissement	CRM

ILLUSTRATION DES BONNES PRATIQUES IDENTIFIEES

Bonne pratique n°1 : La souplesse de la gestion financière de la CRB

La souplesse dont a fait montre la CRB dans la gestion et la mise à disposition des fonds à beaucoup contribué à l'atteinte des résultats du projet. Cette flexibilité de la CRB a permis d'avancer rapidement dans le processus de mise en œuvre du FbF, qui exige des mesures plus souples et légères pour que le déclenchement et la mise en œuvre des actions précoces, puissent être opérés à temps. Au Niger par exemple, cette souplesse a favorisé la réussite du déclenchement spontané intervenu à la suite des inondations d'août 2019 causées par la crue du fleuve, dans la mesure où la CRB a rapidement réagi en mettant à disposition les moyens nécessaires.

Les acteurs rencontrés ont estimé que la souplesse qui a caractérisé la gestion financière de la CRB a joué un rôle très important dans la réussite du programme de TM. Elle a ainsi favorisé le renforcement des capacités des acteurs, car dès qu'ils sollicitent participer à des formations, la CRB crée des facilités pour la participation des représentants des SN. Ainsi, plusieurs techniciens ont bénéficiés des formations, dont certaines n'étaient pas prévues au départ. Cette flexibilité est corroborée par ces mots du coordonnateur TM de la CRN qui disait « Nous avons une flexibilité des lignes budgétaires, dès qu'on exprime un besoin en lien avec les TM, la CRB accorde le financement sans perdre de temps, cette flexibilité et la facile compréhension de la CRB ont beaucoup facilité la mise en œuvre des activités TM ».

Bonne pratique n°2 : L'intérêt de l'implication des communautés et autorités / déclenchement à Niamey

A la suite des inondations enregistrées en août 2019 à Niamey, la CRN en partenariat avec ses partenaires du Mouvement notamment la Croix Rouge de Belgique, a déclenché une opération d'intervention précoce dans le cadre du projet FbF-inondation fluviale en expérimentation à travers la mise en œuvre des actions précoces pilotes en réponse au risque d'inondation dans les quartiers de la ville de Niamey riverains du fleuve, suite à la montée des eaux. Au total 500 ménages ont été concernés par les distributions sous diverses formes. Les sensibilisations quant à elles ont touché davantage.

L'implication des autorités et des communautés a largement contribué à la réussite de cette opération. Les communautés ont d'ailleurs beaucoup apprécié cette approche, car les actions précoces menées leurs ont permis de disposer de plus de temps pour évacuer leurs biens. Les autorités ont mobilisé les acteurs du dispositif gouvernemental et ont mis à disposition le site de relocalisation des sinistrés.

Les communautés avec l'appui des volontaires de la branche CRN de Niamey ont mené les actions qui ont permis de limiter les dégâts. Suite aux actions d'information et de sensibilisation menées par les volontaires de la CRN les populations ont pris les dispositions appropriées à chaque niveau d'alerte, en quittant les lieux avant la survenue des inondations ou au moins en mettant à l'abri leurs biens. La distribution de sacs vides a permis d'ériger des digues de sacs de sable, afin de réduire le niveau d'exposition en évitant la submersion des habitations et en déviant le sens de l'écoulement des eaux, ce qui a retarder l'inondation du quartier et permis aux communautés de disposer d'un temps supplémentaire pour se préparer à évacuer les lieux. Cette opération leur a donné plus de 24 h de marge et les dégâts. La distribution des produits de traitement d'eau a permis de réduire le risque de maladie d'origine hydrique (diarrhée, choléra), la distribution de bidons vides pour permettre aux ménages de pouvoir transporter et stocker l'eau potable et la distribution de moustiquaires afin de réduire le degré d'exposition des populations à ce risque.

Bonne pratique n°3 : Une bonne Communication contribue à la réussite des Opération de transfert de Cash

Les expériences de TM conduites par la CRN (projet pilote de Tombokoirey dans la région de Dosso, projet pilote de Bagaroua dans la région de Tahoua) et la CRM (dans la gestion de l'Inondation en 2018 à Gao, Mopti et Tombouctou, le projet de relèvement conduit en 2019 à Tombouctou), ont montré l'importance de la communication dans la conduite des opérations TM. Dans le cadre de ces expériences de TM, un plan de communication et plusieurs outils de communication (pagi-volts, Kakemonos, panneaux, tee-shirts, casquettes) ont été élaborés pour rendre visible les activités de TM et bien communiquer avec la communauté, les autorités administratives et coutumières, les personnes extérieures.

Avec les autorités, les actions de communication ont consisté à l'organisation des réunions d'information sensibilisation animées par les équipes TM. En directions des populations bénéficiaires les actions de communication ont consisté à mener des séances d'informations sensibilisations. Ces séances sont animées par les volontaires de la Croix Rouge, avec l'appui des autorités administratives et coutumières.

Les activités de sensibilisation et de communication menées ont permis aux parties prenantes de mieux comprendre les programmes de TM, leurs objectifs et les processus nécessaires, tout en donnant aux populations touchées la possibilité de s'exprimer et de participer à la prise de décisions. Elles permettent également de nouer le dialogue avec les donateurs, de mobiliser des ressources et de diffuser des informations et des messages clés concernant les interventions de transferts monétaires.

Cette communication a permis l'adhésion des autorités administratives et coutumières au processus, ce qui a favorisé leur participation notamment à travers la sensibilisation des communautés, la validation des listes des bénéficiaires, le choix de l'emplacement des opérations de distribution. Au niveau des bénéficiaires, cette communication a favorisé une pleine implication de la communauté dans le processus qui a abouti à la mise en place des comités villageois, qui ont facilité la

mise en œuvre des TM. Ils ont apporté un appui essentiel au niveau de l'identification des bénéficiaires, de l'organisation des distributions, la sensibilisation des communautés et la diffusion des informations. Cette communication, combinée à l'introduction des éléments de l'approche HEA dans le ciblage des bénéficiaires a permis d'identifier les ménages les plus vulnérables, renforçant la crédibilité du ciblage. Elle a également créé un climat de confiance entre la communauté et la SN et contribué à la visibilité.

ANNEXES

1. Termes de référence
2. Note méthodologique
3. Méthodologie adoptée : organisation de l'évaluation en 3 phases
4. Liste des documents consultés
5. Outils de collecte de données
6. Liste des personnes interviewées

ANNEXE 1 - TDR DE L'ÉVALUATION



EVALUATION EXTERNE FINALE

TERMES DE REFERENCE

EVALUATION EXTERNE FINALE DU PROJET

RENFORCEMENT DES CAPACITES DES CROIX-ROUGE MALIENNE ET NIGERIENNE A LA
PREPARATION AUX CATASTROPHES ET DE LEUR CAPACITE A Y REpondre PAR DES MECANISMES
INNOVANTS

Croix-Rouge de Belgique
Département International
Février 2020

Personne de contact :

Solène Blanchère

Email : solene.blanchere@croix-rouge.be

Des questions sur le cahier des charges peuvent être posées uniquement par email.

I. Résumé

- **But** : Le présent appel d'offre concerne l'évaluation externe finale d'un programme pilote de renforcement de capacités en Gestion des Catastrophes au Mali et au Niger. L'évaluation a un objectif d'apprentissage et de mise en perspective stratégique du renforcement de capacités mis en œuvre en Transferts Monétaires et en Forecast Based Financing entre le 1er octobre 2017 et le 31 mars 2020.
- **Public(s) cible(s)** : La Croix-Rouge de Belgique, la Croix-Rouge malienne, la Croix-Rouge nigérienne, les Sociétés nationales soeurs présentes au Mali et au Niger, la DGD
- **Mandataire(s)**: La Croix-Rouge de Belgique
- **Points focaux** :

Personne de contact en Belgique :

Solène Blanchère, Responsable Unité Urgences Internationales, CRB

Email : solene.blanchere@croix-rouge.be

Personnes de contact au Mali et au Niger :

Willem Vervaeke: Représentant de la CRB au Mali

Email: willem.vervaeke@croix-rouge.be

Sayouba Savadogo : Représentant de la CRB au Niger

Email : sayouba.savadogo@croix-rouge.be

- Calendrier indicatif :

La mission d'évaluation devra être conduite avant la fin du mois d'avril.

L'évaluation sera clôturée fin mai 2020 (rapport final validé).

Le contrat avec les évaluateurs devra impérativement être signé avant le 31/03/2020.

- **Lieux** : Bamako, Mali et Niamey, Niger
- **Budget indicatif maximum** : 22.500€

II. Description du projet et contexte de l'évaluation

Présentation de la Croix-Rouge de Belgique (CRB)

Acteur de référence dans le domaine de l'action humanitaire, la Croix-Rouge de Belgique (CRB) mène un combat de tous les instants pour soulager la souffrance des hommes et des femmes et prévenir les crises humanitaires.

Plus précisément, les domaines d'activité prioritaires sont :

- la sensibilisation humanitaire : promouvoir le respect des règles et principes humanitaires, promouvoir la non-discrimination et la tolérance ;
- les actions de solidarité : soutenir les personnes les plus isolées, soutenir les personnes en situation de précarité, fournir une assistance humanitaire aux migrants quel que soit leur statut, agir en faveur de l'enfance vulnérable ;
- les interventions en cas de catastrophes : renforcer nos capacités d'intervention, renforcer les capacités de la population à réagir de manière adéquate en cas de catastrophe, renforcer les capacités d'autres Sociétés Croix-Rouge à se préparer aux catastrophes et à les gérer ;
- la protection de la santé : fournir des produits sanguins de qualité en quantité suffisante, renforcer les capacités de la population à prodiguer les premiers secours, améliorer nos offres des services médico-sanitaires, soutenir les programmes de santé d'autres Sociétés Croix-Rouge.

Philosophie :

Les actions de la Croix-Rouge sont en toutes circonstances guidées par les sept Principes fondamentaux : **humanité, impartialité, neutralité, indépendance, volontariat, unité et universalité.**

A la Croix-Rouge, tous les membres actifs, qu'ils soient volontaires ou permanents, sont également motivés par différentes valeurs qui viennent étayer ces Principes fondamentaux :

Engagement : Dans mon action au quotidien, à mon niveau et dans ma fonction, je m'investis pour contribuer à la mission de la Croix-Rouge. J'agis en toutes circonstances selon les Principes et les Valeurs de la Croix-Rouge. Nous sommes attentifs au sens de nos actions et à leur impact.

Bienvveillance : Dans mon action au quotidien, je veille à considérer chaque personne avec respect, dignité et tolérance. Ensemble, nous sommes à l'écoute de tous et mettons tout en œuvre pour proposer un accueil de qualité.

Diversité : Dans mon action au quotidien, j'accueille et valorise les différences comme une richesse sur laquelle fonder mes actions. Notre Mouvement est le reflet de la société. Il réunit des membres d'âge, de culture, de sexe, d'origine, de compétences et de nationalités différents.

Ensemble nous construisons une organisation ouverte sur le monde et rassemblons les énergies pour remplir notre mission auprès des plus vulnérables.

Coopération : Dans mon action au quotidien, je reste ouvert à toute collaboration aussi bien interne qu'externe. Nous encourageons les synergies, car c'est ensemble qu'on agit pour un monde plus humain.

Le Département International de la Croix-Rouge est constitué en asbl. Composé d'une trentaine de personnes, il coordonne les opérations d'urgence et de développement à l'étranger.

La CRB est liée aux sociétés nationales du Mali et du Niger par des partenariats de long terme, basés sur une confiance mutuelle et un engagement dans la durée.

- Contextes d'intervention du projet

Les sociétés nationales Croix-Rouge du Mali et du Niger sont toutes les deux confrontées à une forte détérioration du contexte de leur pays et subissent de plein fouet les conséquences des changements climatiques. Depuis quelques années, elles doivent donc se repositionner dans le paysage national en tant qu'acteur de référence dans la réponse aux urgences. En plus de la multiplication des catastrophes naturelles, le Mali connaît une situation de conflit depuis 2012. La société nationale bénéficie de l'appui de ses sociétés soeurs depuis plus de 7 ans, cet appui combinant appui direct à la réponse de la SN et programmes de renforcement de capacités institutionnel de la société nationale dans le domaine de la gestion des catastrophes et des urgences. Le programme concerné par cette évaluation a l'ambition de renforcer les capacités de la Croix-Rouge malienne dans les domaines des transferts monétaires et du forecast based financing (FBF - financement et réponse anticipée basés sur les prévisions météorologiques).

Pareillement confronté à la multiplication des catastrophes naturelles, le Niger subit également les conséquences des conflits sévissant chez ses voisins malien et nigérian. A travers le programme en cours, la CRB accompagne la CR Nigérienne dans le renforcement de ses capacités dans les domaines des transferts monétaires et du forecast based

financing (comme au Mali) ; à ces appuis s'ajoute un appui institutionnel au développement d'un département Gestion des Catastrophes au siège de la CRN, financé en partie sur le programme concerné par l'évaluation, et en partie par un autre programme DGD Aide Humanitaire (2019-2021). Par ailleurs, le programme a permis d'appuyer la CRN dans un travail approfondi de soutien au système d'alerte précoce dans la région de Zinder (ce projet fait l'objet d'une évaluation spécifique). Sur le Niger, le programme a donc une approche globale DM/Early warning, early action.

- Contexte de mise en œuvre : le projet

Budget total du programme dédié au renforcement des capacités Cash et FbF : 1.003.323€

Durée du projet : 1/10/2017 – 31/03/2020

Objectif Général : L'impact des catastrophes sur la vulnérabilité des populations du Mali et du Niger est réduit.

Objectif spécifique : Les populations du Mali et du Niger avec l'aide de la Croix-Rouge sont mieux préparées et mieux préservées face au risque de catastrophes et reçoivent une aide adaptée à leurs besoins en cas catastrophe.

Résultat 1 : La CR malienne est capable de mettre en place une réponse humanitaire précoce suite à une alerte précoce (Early warning) sur la base de prévisions météorologiques (forecast based)

Activités générales de gestion et encadrement du volet FbF du projet au Mali; Analyse et mapping des risques climatiques, vulnérabilités et alertes précoces au Mali; Accès amélioré aux alertes précoces dans les régions ciblées; Développement et opérationnalisation des Protocoles d'actions précoces (SOP) au niveau local.

Résultat 2 : La CR nigérienne est capable de mettre en place une réponse humanitaire précoce suite à une alerte précoce (Early warning) sur la base de prévisions météorologiques (forecast based)

Les activités pour R2 au Niger sont identiques à celles de R1 au Mali.

Résultat 3 : La Croix-Rouge malienne est capable d'analyser la pertinence d'une réponse humanitaire en transfert monétaire et, si pertinent, de la mettre en place.

Activités générales de gestion et encadrement du volet transfert monétaire du projet au Mali; Outils et procédures pour transfert monétaires; Développement d'outils pédagogiques et formations en cascade; Signature d'accords-cadres; Equipement; Helpline; Mise en œuvre pilote et capitalisation sur expérience.

Résultat 4 : La Croix-Rouge nigérienne est capable d'analyser la pertinence d'une réponse humanitaire en transfert monétaire et, si pertinent, de la mettre en place.

Les activités pour R4 au Niger sont identiques à celles de R3 au Mali.

Résultat 5 : Les acteurs humanitaires disposent des outils et des documents nécessaires à la duplication/ généralisation de programmes humanitaires FbF et transferts monétaires, dans le Sahel ou tout autre contexte francophone.

Documentation systématiques des activités, des leçons apprises et des évolutions des dispositifs FbF et transfert monétaires. Organisation d'ateliers de capitalisation et de retour sur expériences à chaque étape de la mise en œuvre. Mise en place d'un site web qui regroupe l'ensemble des outils, documents et protocoles du FbF, en français, sur le modèle du site web actuellement existant en Anglais.

III. But général et objectifs de l'évaluation

L'évaluation a pour objectif principal d'analyser les perspectives possibles pour le FbF au Mali et au Niger, en lien avec les orientations du Mouvement Croix-Rouge et des différents partenaires Croix-Rouge, et au regard des capacités de réponse des sociétés nationales malienne et nigérienne (notamment en Transferts Monétaires).

Il est attendu de l'évaluation qu'elle nourrisse la réflexion quant à la stratégie opérationnelle de la CRB et des CRM et CRN pour les mois et années à venir.

Cette évaluation finale est prévue dans la politique d'évaluation de la CRB, dans l'accord de partenariat spécifique entre la Croix-Rouge de Belgique et les Croix-Rouge malienne et nigérienne et dans les procédures du bailleur de fonds. Afin de

remplir nos obligations vis-à-vis du bailleur de fonds, il sera également demandé à l'évaluateur/trice de confirmer que tous les résultats du programme ont bien été atteints.

IV. Questions que se pose le commanditaire

Les résultats du programme ont-ils été atteints ?

La place du FBF au sein de chaque société nationale :

- L'approche FbF est-elle un mécanisme approprié et adopté (adoptable) par le partenaire et faisant (potentiellement) partie de sa stratégie opérationnelle en matière de réponse humanitaire ?
- Y a-t-il une volonté exprimée de continuer à travailler sur cette thématique ? Y a-t-il une volonté exprimée de recevoir un appui du Mouvement pour continuer ? Y a-t-il des perspectives de développement, et si oui, quelles sont-elles ?

Le FBF et le Transfert Monétaire (TM) replacés dans un cadre plus large de Gestion des catastrophes :

- L'intervention de Transfert Monétaire (TM) expérimentée et mise en oeuvre par le partenaire pour une réponse rapide, est-elle adoptée, institutionnalisée, harmonisée et suffisante pour une réponse efficace en cas de crise humanitaire ?
- Le TM est-il une modalité envisagée dans tous les cas de réponse rapide ? Pourquoi le TM n'a-t-il pas été envisagé dans le cadre des réponses FBF ? (CF PAP)
- De par sa stratégie et ses modes opératoires d'alerte précoce et de réponse, le partenaire est-il en mesure de répondre rapidement et efficacement aux situations d'urgence (réponse rapide ou anticipée) ? Quelles sont ses forces, ses faiblesses, les risques et opportunités ?
- Quels devraient être les rôles de la CRB et des autres acteurs du Mouvement actifs au Mali et au Niger pour contribuer à un système d'alerte et de réponse performant et pérenne, en ligne avec la mission première et essentielle du Mouvement CRCR ?

Le FBF dans un cadre plus large :

- Quelles sont les perspectives Mouvement Croix Rouge sur le Niger ? Le Mali ? Le Sahel, en termes de FBF ?
- Quelle est la plus-value de la CRB dans ce paysage ?

V. Plan de mise en œuvre, méthodologie, Plan de mise en œuvre et éléments méthodologiques

Phase de sélection :

- Date limite de dépôt des offres : 22 mars 2020
- Ouverture des offres : Semaine du 23 au 27 mars 2020
- Sélection des offres : Semaine du 23 au 27 mars 2020
- Signature du contrat : 31 mars 2020 au plus tard

Phase de Cadrage :

La phase de cadrage démarrera avec la réalisation d'une réunion (skype) avec le comité d'évaluation afin, le cas échéant, de préciser les attentes et faire un feedback sur l'offre présentée.

Cette réunion sera suivie par une phase d'étude documentaire.

La phase de cadrage vise à permettre aux évaluateurs d'approfondir leur connaissance des enjeux de l'évaluation, d'ajuster le choix, la formulation et la structuration des questions évaluatives (critères de jugement, indicateurs), et de préciser les modalités de collecte et d'analyse des données qui seront proposées pour y répondre. Elle donnera lieu à la présentation d'une note méthodologique.

Output de cette phase :

- Une note méthodologique comprenant notamment :
 - les questions d'évaluation, reformulées et complétées à partir des questions de la section 4 ;
 - les critères de jugement pour chaque question d'évaluation ;
 - les indicateurs par critère de jugement ;
 - les méthodes de collecte et les outils de collecte de l'information pour la phase de terrain avec une attention particulière à la collecte d'informations auprès des bénéficiaires et des communautés ;
 - un chronogramme indicatif de réalisation de la mission sur terrain.

Phase d'évaluation :

Durant cette phase, les consultants se rendront sur le terrain auprès des sièges de la CRM et de la CRN et, selon la méthodologie proposée, prendront attache avec d'autres parties prenantes (membres du Mouvement CR notamment, mais également autorités locales et partenaires externes au Mouvement).

La méthodologie proposée devra assurer la collecte d'une information nécessaire et suffisante, vérifiée tant auprès des différentes instances de la CRN et de la CRM que des autres parties prenantes. Dans cette optique, les évaluateurs devront maîtriser les techniques particulières d'enquête et d'interview au sein des groupes ciblés selon la méthodologie adoptée, et en particulier des techniques pour prendre en compte l'avis des femmes et des enfants (si pertinent).

Les membres du comité d'évaluation basés au Mali et au Niger accompagneront les évaluateurs dans la préparation et dans le bon déroulement de l'évaluation à proprement parler. Ils organiseront également le briefing de pré-mission à l'équipe d'évaluation afin de garantir la compréhension commune des attentes et organiser les aspects logistiques.

A la fin de la mission, une réunion/atelier de restitution sera organisée avec les membres du comité d'évaluation basés au Mali et au Niger. Cette réunion sera ouverte à d'autres représentants des sociétés nationales et aux autres membres du Mouvement Croix-Rouge actifs dans le pays. Il s'agira de présenter et valider les enseignements et recommandations provisoires. Une grille d'évaluation et d'outils sera proposée par l'équipe d'évaluateur et validée par l'équipe CRB.

Outputs de cette phase :

- Un PowerPoint de restitution de constats et recommandations pour les CRB/CRM/CRN

Phase de rapportage et de consolidation :

Un pré-rapport écrit sera envoyé au comité d'évaluation qui l'examinera et enverra aux évaluateurs des commentaires consolidés dans les 7 jours. Les évaluateurs auront 7 jours pour intégrer les commentaires et envoyer leur rapport final.

Ce rapport contiendra l'analyse, les conclusions et recommandations de l'évaluation.

Il devra se présenter comme suit :

1. Introduction
2. Table des matières
3. Synthèse
4. Méthodologie
5. Analyses et facteurs explicatifs
6. Conclusions et enseignements
7. Améliorations souhaitables (recommandations), structurées en fonction de leurs destinataires
8. Illustration des bonnes pratiques identifiées
9. Les annexes (à attacher à la version finale du rapport) contiendront notamment
 - les termes de référence
 - la note méthodologique
 - la liste des documents consultés
 - les outils de collecte de données (qualitative et quantitative)

La synthèse devra reprendre, en 3 pages max., les éléments essentiels du rapport d'évaluation et les principales améliorations proposées.

L'analyse sera basée sur des sources fiables, vérifiables et triangulées.

Les conclusions devront indiquer sur quels numéros de paragraphe (dans les constats et analyses) elles sont fondées. Toute recommandation devra correspondre à une conclusion. Le rapport final sera évalué sur la base de son contenu, de sa force probante, de sa cohérence et de sa lisibilité.

Le rapport global ne reprendra pas le détail de la note méthodologique (pas de copier-coller). Tout matériel important sera joint en annexe.

Le cas échéant, le draft du rapport final sera discuté avec les évaluateurs lors d'une réunion par skype.

Outputs de cette phase :

- Un pré-rapport final global (qui sera si nécessaire discuté avec le Comité d'évaluation lors d'une réunion avec les évaluateurs)
- Un PowerPoint de présentation des principaux constats et recommandations
- Un compte-rendu des principaux points d'attention pour la rédaction du rapport final discutés lors de la réunion de restitution sur le terrain
- Un rapport final (max. 30 pages, annexes exclues)

Publication du rapport d'évaluation

Le rapport final sera publié sur le site web de la CRB. A cette fin, les évaluateurs devront veiller à ce que les rapports et leurs annexes respectent les règles de la RGPD.

- Sources

Documentation :

- Document de proposition du Programme Transferts Monétaires et FBF
- Rapport intermédiaire du Programme Transferts Monétaires et FBF
- Rapports d'évaluation à mi-parcours du projet transferts monétaire Mali et Niger
- Accords spécifiques de partenariat Mali et Niger (Transferts Monétaires et FBF)
- Rapports d'activités des projets
- SOP Transferts monétaires Mali et Niger
- Protocole d'action précoce Mali et Niger
- Protocoles d'accord avec les autorités nationales (FBF Mali et Niger)
- Manuel FICR FBF

VI. Logistique, Sécurité et budget

- Sécurité

Le soumissionnaire est responsable de la gestion de la sécurité des consultants qui seront envoyés sur le terrain pour effectuer cette évaluation. Au début de l'évaluation, le comité d'évaluation et/ou le Représentant pays de la CRB et/ou le chargé sécurité des CRN/CRM réalisera avec les consultants un briefing sécuritaire qui visera à donner des conseils utiles pour la sécurité dans le pays. La CRB et les CRN/CRM pourront aider le soumissionnaire dans la gestion d'éventuels accidents/incidents de sécurité qui pourrait intervenir. Néanmoins, la CRB et les CRN/CRM ne seront pas tenues responsables de ces éventuels incidents/accidents, ni de leur gestion.

- Budget

Le montant du budget disponible pour cette évaluation est de 22.500 € TTC (la CRB n'est pas exonérée de TVA et elle ne peut pas la récupérer). Toute offre supérieure à ce montant sera automatiquement rejetée.

Le budget comprend les honoraires de toute l'équipe d'évaluation, les assurances, les per-diem, le logement, les frais de transports nationaux et internationaux, les frais de communication, administration, secrétariat.

La CRB n'acceptera pas d'offres dont le montant journalier des honoraires est supérieur à 500 € TTC.

Tous les coûts encourus par le prestataire relatifs à l'établissement de son offre seront supportés par le prestataire. Le présent marché est un marché à prix global, ce qui signifie que le prix global est forfaitaire, aucune révision de prix ne sera possible.

VII. Pilotage

Un Comité d'évaluation assurera un suivi des travaux selon le calendrier indicatif proposé et exprimera un avis sur la qualité des travaux. Trois personnes de contact sont désignées pour être les interlocuteurs des évaluateurs : une à Bruxelles, une à Bamako, une à Niamey.

Le comité sera composé de 4 personnes :

- 2 basées à Bruxelles
 - o la Responsable de l'Unité Urgences internationales
 - o la Responsable thématique santé communautaire (en charge de l'appui méthodologique)
 - o Responsable Partenariat et Programme Mali
- 1 basée à Niamey
 - o le Représentant Pays de la CRB
- 1 basée à Bamako
 - o le Représentant Pays de la CRB

Le Comité d'évaluation sera en charge de faciliter l'organisation de l'évaluation sur le terrain, d'organiser la restitution, et exprimera un avis sur le contenu des analyses, sur les conclusions et les recommandations du rapport final.

L'évaluateur/trice prendra en compte les remarques et les commentaires faits par le Comité d'évaluation.

VIII. Equipe d'évaluation et qualifications

Le prestataire sera responsable de l'évaluation du début à la fin sous la supervision du responsable de l'équipe formée par la CRB/CRN/CRM, pour le recueil et l'analyse des données, ainsi que pour la rédaction du rapport et sa finalisation en français.

Il/elle devra avoir les compétences suivantes :

- Expérience en évaluation d'au moins cinq ans dans la direction d'évaluations externes, avec des compétences en méthodes mixtes d'évaluation et faisant preuve de souplesse dans l'usage de méthodes d'évaluation non traditionnelles et innovantes ;
- Expertise en Gestion des Catastrophes;
- Excellente maîtrise des enjeux Early Warning/Early Action ;
- Expérience dans la collecte et l'analyse des données quantitatives et qualitatives ;
- Une expérience/des connaissances du mouvement de la Croix-Rouge et du croissant rouge ;
- Une expérience/des connaissances sur la région du sahel
- Compétences linguistiques: une parfaite maîtrise du français est exigée

IX. Durée de l'évaluation

Calendrier indicatif :

2/03/2020	Publication de l'appel d'offres
22/03/202	Clôture des offres
22-26/03/2020	Sélection de l'offre
31/03/2020	Signature du contrat
	Réunion de cadrage
	Lecture des documents
	Remise de la note méthodologique (cadrage)
	Missions d'évaluation au Mali et au Niger
	Remise du pré-rapport final
	Discussion du rapport provisoire à Bruxelles
	Remise du rapport final définitif et de ses annexes
	Restitution de l'évaluation en présentielle

X. Normes de qualité et d'éthique

L'évaluateur/trice devra prendre toutes les mesures raisonnables pour garantir que l'évaluation est conçue et menée de manière à respecter et à préserver les droits et le bien-être des personnes et des communautés auxquelles elles appartiennent ; qu'elle est techniquement exacte, fiable et légitime ; qu'elle est réalisée de façon transparente et impartiale et qu'elle contribue à promouvoir l'apprentissage institutionnel et la responsabilisation. Par conséquent, il/elle devrait respecter les normes d'évaluation et les pratiques applicables énoncées dans le Cadre d'évaluation pour la Fédération internationale.

Les normes de la Fédération internationale en matière d'évaluation sont les suivantes :

- Utilité : les évaluations doivent être utiles et utilisées.
- Faisabilité : les évaluations doivent être réalistes, diplomatiques et gérées de façon rentable et sensée.
- Éthique et licéité : les évaluations doivent être réalisées dans le respect de l'éthique et des lois, en veillant tout particulièrement au bien-être des personnes qui y participent ou qui en subissent les effets.
- Impartialité et indépendance : les évaluations devraient être impartiales et donner une appréciation détaillée et objective qui tient compte du point de vue de toutes les parties prenantes.
- Transparence : les évaluations devraient être menées de façon ouverte et transparente.

- Précision : les évaluations devraient être techniquement exactes et fournir suffisamment d'informations sur les méthodes de collecte, d'analyse et d'interprétation des données pour en démontrer la validité ou le bien-fondé.
- Participation : les parties prenantes devraient être consultées et véritablement associées au processus d'évaluation si cela est possible et justifié.
- Collaboration : la collaboration entre les principaux partenaires opérationnels dans le processus d'évaluation contribue à renforcer la légitimité et l'utilité de l'évaluation.

Il est également attendu que l'évaluation soit menée dans le respect des sept Principes fondamentaux de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, à savoir : 1) l'humanité, 2) l'impartialité, 3) la neutralité, 4) l'indépendance, 5) le volontariat, 6) l'unité, et 7) l'universalité. De plus amples informations sur ces Principes sont disponibles à l'adresse : www.ifrc.org/what/values/principles/index.asp

Confidentialité :

Toute information concernant la Croix-Rouge et incluse dans ce document de consultation ou fournie séparément doit être traitée de façon strictement confidentielle par le prestataire. Ce dernier accepte de ne divulguer ou publier aucune information relative à cette consultation.

De la même façon, tout document fourni par le prestataire sera considéré comme confidentiel.

XI. Procédures de soumission des candidatures

- Contenu de l'offre

Les réponses à cette consultation doivent être simples, concises et impérativement respecter le format imposé. Elles seront envoyées en 3 documents séparés en suivant le canevas ci-dessous.

▪ Document 1 : Offre technique (max 20 pages)

1. Présentation de votre société :

- 1.1 Bref historique et descriptif des activités de votre société
- 1.2 Nombre d'employés
- 1.3 Chiffre d'affaires et résultats des 3 derniers exercices
- 1.4 Évaluations déjà réalisées en lien avec l'objet de la présente évaluation
- 1.5 Connaissance du Mouvement Croix-Rouge

2. Description détaillée de votre offre

- 2.1 Compréhension des attentes concernant cette évaluation
- 2.2 Description détaillée du contenu des étapes proposées (diagnostic, analyses, scenarii, plan d'action, reporting...)
- 2.3 Description des hypothèses de la méthodologie proposée pour la collecte des données (qui seront confirmées lors de la réunion de cadrage)
- 2.4 Moyens mis en œuvre
- 2.5 Points forts et valeur ajoutée de votre offre pour effectuer cette mission
- 2.6 Disponibilité à se rendre dans les pays concernés
- 2.7 Planning détaillé

3. Recommandations du Prestataire pour la bonne réalisation de la mission

4. Présentation de/des évaluateur(s)/trice(s)

5. Références sur le type de missions correspondant à la mission du présent appel d'offres y inclus le nom de l'organisation contractante et le nom et le numéro de téléphone d'une personne de contact de l'organisation contractante (la CRB se réserve le droit de contacter les organisations listées comme références)

▪ Document 2 : CV du/des intervenant(e) (s) (2 pages maximum par intervenant)

Le futur contrat sera conclu en considération des noms et de la qualité des personnes intervenant au titre de la présente mission. Le titulaire du marché identifiera lors de la remise de sa proposition de service une équipe dédiée à l'exécution de la mission et précisera le nom et la qualité des personnes composant la dite équipe. Si ces personnes venaient à quitter la structure du titulaire du marché, la Croix-Rouge de Belgique se réservera le droit de mettre fin au contrat sans indemnités pour le titulaire.

Document 3 : Proposition financière détaillée

1.1 Engagement forfaitaire

1.2 Décomposition des coûts (taux par profil, nombre de jours proposés, transport, per diem...).

1.3 Échéancier de paiement

1.4 Une déclaration sur l'honneur dûment datée et signée pour justifier que l'entreprise candidate :

- ne se trouve pas en état de faillite ou de liquidation, de cessation de ses activités ou de concordat judiciaire ;
- est en règle à cette date avec ses obligations relatives au paiement des cotisations de sécurité sociale selon les dispositions légales du pays où elle est établie ;
- n'a pas été condamnée par un jugement passé en force de chose jugée pour un délit ou une faute grave qui porte atteinte à son intégrité professionnelle ;
- respecte les normes définies dans les conventions de base de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ;

- Envoi de l'offre

La réponse complète doit être envoyée par e-mail en versions standard Microsoft Office (Word / Excel) ou en pdf à « solene.blanchere@croix-rouge.be » avec l'intitulé du message suivant : **évaluation externe Transferts Monétaires et FBF Mali Niger**

La taille du message ne doit pas dépasser 5 Mo. Si cela devait être le cas, nous vous remercions de découper votre réponse en plusieurs e-mails.

Les propositions doivent être envoyées au plus tard le 22 mars 2020 à 23:59 heures.

- Sélection du candidat

Le contrat sera attribué au proposant qui présente le meilleur rapport qualité/prix, notamment en fonction des critères énoncés ci-dessous :

- Offre technique : 40%
- CV des évaluateurs : 40%
- Offre financière : 20%

ANNEXE 2- NOTE METHODOLOGIQUE

Gaïa Développement
 628 rue Chanteperrix
 69620 Frontenas
 France
 Site : <https://gaiadeveloppement.com>
 Tel : +33 6 09 65 28 86

**NOTE METHODOLOGIQUE**

**"PROJET RENFORCEMENT DES CAPACITES DES CROIX-ROUGE MALIENNE ET NIGERIENNE A LA
 PREPARATION AUX CATASTROPHES ET DE LEUR CAPACITE A Y REpondre PAR DES
 MECANISMES INNOVANTS "
 Evaluation finale**

Commanditée par la Croix Rouge de Belgique

Contact : Solène Blanchère- Email : solene.blanchere@croix-rouge.be



Avec le soutien financier de :



02 Mai 2020

Contact :
 Gaïa Développement

Anne BOUTIN: anneboutin@gaiadeveloppement.com

Sommaire

1ERE PARTIE – CONTEXTE DE L’EVALUATION	60
1.1. Contexte.....	60
1.2. Le projet à évaluer.....	60
1.3. Justification de l’évaluation	61
2EME PARTIE – LES CARACTERISTIQUES DE L’EVALUATION ATTENDUE	61
3EME PARTIE – LA METHODOLOGIE.....	62
3.1. Organisation de l’évaluation en 3 phases.....	62
3.2. Modalités de collecte des données	64
3.3. Limites méthodologiques	64
3.4. Calendrier prévisionnel des activités	64
3.5. L’équipe d’évaluation	65
ANNEXES	65
Annexe 1 – Matrice du référentiel de l’évaluation	66
Annexe 2 – entretiens envisagés dans le cadre des investigations	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 3 Liste indicative de documents à consulter	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 4 – Projet de Guides d’entretien	Erreur ! Signet non défini.

1ERE PARTIE – CONTEXTE DE L’EVALUATION

1.1. CONTEXTE

Contexte général du Mali et du Niger

Le Mali et le Niger sont tous les deux confrontés à une forte détérioration du contexte de leur pays et subissent de plein fouet les conséquences des changements climatiques.

En plus de la multiplication des catastrophes naturelles, le Mali connaît depuis 2012 une situation de conflit, et le Niger subit les conséquences des conflits sévissant chez ses voisins maliens et nigériens.

Depuis quelques années, les sociétés nationales Croix-Rouge de ces pays doivent donc se repositionner dans le paysage national en tant qu'acteur de référence dans la réponse aux urgences. Dans ce cadre, elles bénéficient de l'appui des sociétés sœurs, que ce soit au niveau du renforcement institutionnel de leurs capacités de gestion des catastrophes et urgences, ou à travers des appuis directs.

Les enjeux liés à la Réduction des Risques de Catastrophes

Caractérisé par un climat de type tropical aride et situé dans la sous-région du Sahel, le Niger et le Mali sont particulièrement vulnérables face aux aléas naturels, et notamment climatiques. Les variabilités annuelles et spatiales à ce niveau sont à l'origine de périodes climatiques extrêmes : pluies torrentielles de 2010, sécheresse de 2011, inondations exceptionnelles de 2012.

Par ailleurs, cette forte exposition aux phénomènes climatiques oblige également l'ensemble des acteurs nationaux à considérer avec la plus grande attention les conséquences liées au changement climatique. Il faut ajouter enfin que les caractéristiques sociales et économiques des pays, ainsi que le manque d'outils de planification et de contrôle des constructions (absence ou inadéquation des plans d'aménagement, faiblesse des matériaux, zones inondables investies par des habitations et/ou des infrastructures de services, élévations d'ouvrages mal étudiées...) accentuent l'impact de ces phénomènes en générant une vulnérabilité importante.

Depuis plusieurs années déjà, les Gouvernements Nigérien et Malien ont montré l'importance qu'ils portaient à la Réduction des Risques de Catastrophes (RRC), à la Préparation et Réponse aux Urgences (PRU). Le Niger et le Mali bénéficient à ce titre d'une attention toute particulière dans le domaine de la RRC, par ailleurs renforcée par la situation stratégique de ces deux pays au Sahel.

Le programme concerné par cette évaluation a l'ambition de renforcer les capacités des Croix-Rouge nigérienne et malienne dans les domaines des Transferts Monétaires (TM) et du Forecast Based Financing (FBF) ou financement et réponse anticipée basés sur les prévisions météorologiques.

1.2. LE PROJET A EVALUER

L'évaluation concernera le projet « **renforcement des capacités des Croix-Rouge malienne et nigérienne à la préparation aux catastrophes et de leur capacité à y répondre par des mécanismes innovants** », qui est un volet d'un programme de Disaster Risk Reduction (DRR), financé par la DGD Aide Humanitaire (2019-2021).

L'objectif principal du projet est de réduire l'impact des catastrophes sur la vulnérabilité des populations du Mali et du Niger à travers une meilleure préparation et préservation des populations aux risques et catastrophes. Cela passera par la mise en place au Mali et au Niger de réponses humanitaires précoces suite à une alerte précoce (Early warning) sur la base de prévisions météorologiques (forecast based), la mise en place d'activités de Transfert Monétaire (TM).

Ce projet est structuré de la façon suivante :

Objectif Général : Réduire l'impact des catastrophes sur la vulnérabilité des populations du Mali et du Niger.

Objectif spécifique : Les populations du Mali et du Niger avec l'aide de la Croix-Rouge sont mieux préparées et mieux préservées face au risque de catastrophes et reçoivent une aide adaptée à leurs besoins en cas de catastrophe.

Résultat attendus	Activités envisagées
Résultat 1 La CR malienne est capable de mettre en place une réponse humanitaire précoce suite à une alerte précoce (Early warning) sur la base de prévisions météorologiques (forecast based)	<ul style="list-style-type: none"> - Activités générales de gestion et encadrement du volet FBF du projet - Analyse et mapping des risques climatiques, vulnérabilités et alertes précoces ; - Accès amélioré aux alertes précoces dans les régions ciblées ; - Développement et opérationnalisation des Protocoles d'actions précoces (SOP) au niveau local.
Résultat 2 : La CR nigérienne est capable de mettre en place une réponse humanitaire précoce suite à une alerte précoce (Early warning) sur la base de prévisions	

météorologiques (forecast based)	
Résultat 3 : La Croix-Rouge malienne est capable d'analyser la pertinence d'une réponse humanitaire en transfert monétaire et, si pertinent, de la mettre en place	<ul style="list-style-type: none"> - Activités générales de gestion et encadrement du volet Transfert Monétaire du projet au Mali/Niger ; - Outils et procédures pour Transfert Monétaires ; - Développement d'outils pédagogiques et formations en cascade ; - Signature d'accords-cadres ; - Equipement ; - Helpline ; - Mise en œuvre pilote et capitalisation sur expérience
Résultat 4 : La Croix-Rouge nigérienne est capable d'analyser la pertinence d'une réponse humanitaire en transfert monétaire et, si pertinent, de la mettre en place	
Résultat 5 : Les acteurs humanitaires disposent des outils et des documents nécessaires à la duplication/ généralisation de programmes humanitaires FbF et transferts monétaires, dans le Sahel ou tout autre contexte francophone	<ul style="list-style-type: none"> - Documentation systématique des activités, des leçons apprises et des évolutions des dispositifs FbF et transferts monétaires. - Organisation d'ateliers de capitalisation et de retour sur expériences à chaque étape de la mise en œuvre. - Mise en place d'un site web qui regroupe l'ensemble des outils, documents et protocoles du FbF, en français, sur le modèle du site web actuellement existant en Anglais.

Budget total du projet : 1.003.323€

Période de mise en œuvre : 1/10/2017-31/03/2020

1.3. JUSTIFICATION DE L'ÉVALUATION

La présente évaluation résulte d'une consultation lancée par la Croix Rouge de Belgique. D'après les TDR, cette mission porte sur une évaluation externe finale du « Projet de renforcement des capacités des Croix-Rouge malienne et nigérienne à la préparation aux catastrophes et de leur capacité à y répondre par des mécanismes innovants ».

Cette évaluation finale est prévue dans la politique d'évaluation de la CRB, dans l'accord de partenariat spécifique entre la Croix-Rouge de Belgique et les Croix-Rouge nigérienne et malienne, et dans les procédures du bailleur de fonds.

Il est attendu de l'évaluation qu'elle nourrisse la réflexion quant à la stratégie opérationnelle de la CRB et des CRM et CRN pour les mois et années à venir.

2EME PARTIE- LES CARACTERISTIQUES DE L'ÉVALUATION ATTENDUE

Le travail attendu vise à analyser les perspectives possibles pour le FbF au Mali et au Niger, en lien avec les orientations du Mouvement Croix-Rouge et des différents partenaires Croix-Rouge, et au regard des capacités de réponse des sociétés nationales malienne et nigérienne (notamment en Transferts Monétaires). Les finalités de l'évaluation et les principales questions que se pose le commanditaire sont présentées ci-dessous. Il s'agit :

1. D'apprécier le niveau d'atteinte des résultats autrement dit l'efficacité du projet.

2. D'apprécier la place du FbF au sein de chaque société nationale

- ✓ L'approche FbF est-elle un mécanisme approprié et adopté (adoptable) par le partenaire et faisant (potentiellement) partie de sa stratégie opérationnelle en matière de réponse humanitaire ?
- ✓ Y a-t-il une volonté exprimée de continuer à travailler sur cette thématique ? Y a-t-il une volonté exprimée de recevoir un appui du Mouvement pour continuer ? Y a-t-il des perspectives de développement, et si oui, quelles sont-elles ?

3. D'analyser le FbF et le Transfert Monétaire (TM) replacés dans un cadre plus large de Gestion des catastrophes :

- ✓ L'intervention de Transfert Monétaire (TM) expérimentée et mise en œuvre par le partenaire pour une réponse rapide, est-elle adoptée, institutionnalisée, harmonisée et suffisante pour une réponse efficace en cas de crise humanitaire ?
- ✓ Le TM est-il une modalité envisagée dans tous les cas de réponse rapide ? Pourquoi le TM n'a-t-il pas été envisagé dans le cadre des réponses FbF ? (CF PAP)
- ✓ De par sa stratégie et ses modes opératoires d'alerte précoce et de réponse, le partenaire est-il en mesure de répondre rapidement et efficacement aux situations d'urgence (réponse rapide ou anticipée) ? Quelles sont ses forces, ses faiblesses, les risques et opportunités ?
- ✓ Quels devraient être les rôles de la CRB et des autres acteurs du Mouvement actifs au Mali et au Niger pour contribuer à un système d'alerte et de réponse performant et pérenne, en ligne avec la mission première et essentielle du Mouvement CRB ?

4. Le FbF dans un cadre plus large :

- ✓ Quelles sont les perspectives Mouvement Croix Rouge sur le Niger ? Le Mali ? Le Sahel, en termes de FBF ?
- ✓ Quelle est la plus-value de la CRB dans ce paysage ?

La performance du projet sera étudiée et analysée à partir des critères de pertinence, cohérence, efficacité, appropriation et durabilité (viabilité). Cette analyse de la performance du projet sera effectuée à deux (2) niveaux :

- ✓ la conception du projet (principaux critères : pertinence / cohérence),
- ✓ les réalisations (principaux critères : efficacité, appropriation et durabilité).

3EME PARTIE – LA METHODOLOGIE

3.1. ORGANISATION DE L'ÉVALUATION EN 3 PHASES

La méthodologie proposée pour conduire la mission d'évaluation externe du « Projet de renforcement des capacités des Croix-Rouge malienne et Nigérienne à la préparation aux catastrophes et de leur capacité à y répondre par des mécanismes innovants », est basée sur une **démarche participative**, mobilisant **l'ensemble des parties prenantes**. Cette approche est structurée en 3 phases : le cadrage, la Conduite de l'évaluation (les opérations de collecte d'information sur le terrain, l'analyse des données recueillies etc.), le rapportage et la consolidation.

Phase 1 : Cadrage de la mission d'évaluation

Ce premier travail sera consacré à un premier niveau d'appréhension du projet à évaluer. Il démarrera avec la réalisation d'une réunion (Skype) avec le comité d'évaluation afin, le cas échéant, de préciser les attentes et faire un feedback sur l'offre présentée. Cette phase sera principalement basée sur une analyse documentaire, qui permettra à l'équipe de consultants de :

- ✓ Bien comprendre le contexte d'intervention du projet ;
- ✓ Prendre connaissance dans le détail de la mise en œuvre du projet ;
- ✓ D'approfondir leur connaissance des enjeux de l'évaluation, d'ajuster le choix, la formulation et la structuration des questions évaluatives.

Cette analyse conduira à reconstruire la logique d'intervention du projet, notamment à partir du cadre logique de l'intervention.

Grace à tous ces éléments, et au regard des attentes exprimées dans les TDRs, l'équipe de consultants sera en mesure d'approfondir le cadre de l'évaluation, pour élaborer le **référentiel d'évaluation**. Cet outil (cf. annexe 1) présente de façon détaillée la façon dont le consultant envisage de répondre aux questions posées par l'évaluation, sur la performance du projet qui sera analysée à travers les critères tels que : la pertinence, la cohérence, l'appropriation, la durabilité, l'efficacité. Le résultat de ce travail permettra de préfigurer les étapes du raisonnement et la structuration de l'étude. Le référentiel de l'évaluation ainsi finalisé permettra notamment :

- (1) d'identifier de façon précise les typologies d'acteurs à interviewer ;
- (2) d'élaborer les questionnaires et / ou guides d'entretiens spécifiques à chaque catégorie d'acteur ;
- (3) de préparer les investigations à conduire.

Le résultat de cette première étape fera l'objet d'une **note de cadrage (note méthodologique)** (et d'un support de présentation), destinés au commanditaire. Ce document comprendra notamment :

- ✓ le référentiel d'évaluation qui se présentera sous forme d'une matrice et inclura :
 - les questions d'évaluation, reformulées et complétées ;
 - les critères de jugement pour chaque question d'évaluation ;
 - les indicateurs par critère de jugement ;
 - les modalités de vérification des indices.
- ✓ les méthodes de collecte et les outils de collecte de l'information pour la phase de terrain ;
- ✓ un chronogramme indicatif de réalisation de la mission sur terrain.

Ces éléments feront l'objet d'une présentation au comité d'évaluation lors d'une seconde réunion (Skype ou équivalent) au cours de laquelle la note méthodologique élaborée par le consultant, sera discutée, amendée et validée.

Phase 2 : Conduite de l'évaluation

L'équipe d'évaluation complètera le premier niveau de collecte d'informations, pour recueillir les éléments nécessaires à la vérification des indices présentés dans le référentiel de l'évaluation. Ce travail sera principalement basé sur des investigations « terrain » auprès acteurs de mise en œuvre du projet et des bénéficiaires. Ces éléments permettront aux évaluateurs de formuler des constats relatifs aux différents critères de jugement présentés dans le référentiel d'évaluation.

Le travail « terrain » sera préparé avec l'appui du comité d'évaluation pour identifier les acteurs, préparer l'échantillon, recueillir les contacts, ...

Etape 2.1 - Investigations terrain

La méthodologie initialement proposée a été adaptée pour tenir compte de la crise sanitaire Covid19. Elle ne prévoit pas de déplacements internationaux et chacun des deux consultants assurera la collecte des données dans son pays. Dans le cadre des investigations, les consultants respecteront les gestes barrières et les entretiens seront, sauf cas exceptionnels, conduits à distance (via téléphone, Skype, WhatsApp, ...).

Ainsi, les investigations seront menées auprès d'un échantillon d'acteurs et de sites représentatifs, et préalablement identifiés avec l'appui des membres du comité d'évaluation basés au Niger et au Mali chargés d'accompagner les évaluateurs dans la préparation et dans le bon déroulement de l'évaluation. Elles permettront de collecter les données nécessaires et suffisantes à la vérification des indices ciblés par le référentiel de l'évaluation.

Elles consisteront en des entretiens (individuels et focus groupes) avec des représentants des différentes parties prenantes : CRB CRN, CRM communautés bénéficiaires des différentes activités, institutionnels (notamment services techniques centraux et déconcentrés de l'Etat concernés), autorités locales, chefs coutumiers, les réseaux de volontaires.

Etape 2.2 – Analyse des résultats des investigations et restitution

Au terme de la phase de collecte des données sur le terrain, les évaluateurs présenteront « à chaud », les premiers éléments / faits saillants, et conclusions provisoires, à l'occasion d'une réunion Skype de restitution qui sera organisée avec les membres des comités d'évaluation. Ces réunions seront ouvertes à d'autres représentants des CRN, CRM et aux autres membres du Mouvement Croix-Rouge actifs dans les pays. Il s'agira de présenter et valider les enseignements et recommandations provisoires. Une grille d'évaluation et d'outils sera proposée par l'équipe d'évaluateur et validée par l'équipe CRB/CRN et CRM.

Cette séance de travail permettra :

- ✓ d'informer les acteurs sur les premiers résultats / points forts / points faibles qui semblent se dégager, et de valider / ajuster le bilan évaluatif ;
- ✓ de vérifier les premières hypothèses / pistes de réflexion préfigurant les recommandations attendues ;
- ✓ de faire la « triangulation » des données collectées sur le terrain en vue de valider les informations et d'enrichir le rapport de mission.

A cette occasion, **un support de présentation PowerPoint**, préfigurant le rapport provisoire sera élaboré. Il contiendra les principaux constats et recommandations.

Phase 3 : Rapportage et conclusion

Les données collectées à travers l'exploitation de la documentation et les échanges avec les différentes catégories d'acteurs concernés par la mise en œuvre du projet seront analysées en vue de porter un jugement sur la performance du projet à travers :

- ✓ la réponse aux questions évaluatives.
- ✓ la formulation de conclusions relatives aux critères standards d'évaluation (pertinence, cohérence, appropriation, efficacité, durabilité).

Les conclusions permettront notamment de mettre en évidence : (1) Les **principaux points forts et faibles** du projet évalué, à travers les questionnements du référentiel d'évaluation ; (2) Les **leçons apprises** et **les bonnes pratiques** à mettre en exergue.

A partir des conclusions, les évaluateurs élaboreront et proposeront des leçons et recommandations principalement axées sur :

- ✓ l'intervention elle-même : mesures correctives, poursuite de tout ou partie des activités, ...
- ✓ l'amélioration des stratégies opérationnelles de la CRB, et des CRN et CRM en matière de gestion des catastrophes ;

L'ensemble de ces éléments seront intégrés dans un rapport final provisoire, qui pourra faire l'objet d'une réunion avec le Comité d'évaluation (réunion à distance) au commanditaire. Un support de présentation PPT sera élaboré à cette occasion.

Les observations et commentaires formulées à l'égard du rapport provisoire seront traités par le consultant, qui **produira le rapport définitif**, conforme à la structure présentée dans les TdR.

A l'issue de la phase 3, il est attendu :

- ✓ Un pré-rapport final global (qui sera si nécessaire discuté avec le comité d'évaluation lors d'une réunion avec les évaluateurs) ;
- ✓ Un PowerPoint de présentation des principaux constats et recommandations ;
- ✓ Un compte-rendu des principaux points d'attention pour la rédaction du rapport final discutés lors de la réunion de restitution sur le terrain ;

3.5. L'EQUIPE D'EVALUATION

Pour conduire cette mission, GAÏA Développement a choisi de mobiliser une équipe composée d'experts seniors, internationaux et locaux, aux profils complémentaires, capables de répondre aux exigences du cahier des charges, notamment au niveau de :

- ✓ La complémentarité des compétences : coopération au développement, développement local/rural, approche évaluative, sécurité alimentaire, nutritionnelle et sanitaire, ...
- ✓ La proximité du terrain pour faciliter les investigations,
- ✓ La prise en compte des risques sécuritaires.

Leurs qualifications, expériences et expertises sont précisées dans leur curriculum vitae au regard des attentes exprimées dans les TDR. Cette équipe est constituée de :

- ✓ Deux experts seniors, en charge de la réalisation de l'évaluation,
- ✓ Un expert qui apportera (à distance), un appui méthodologique et un contrôle qualité des livrables.

Hamidou GUERO, Nigérien, Ingénieur agronome de formation, titulaire d'un Master spécialisation Acteur du Développement Rural (ADR), d'un Certificat en planification et suivi évaluation des dispositifs de développement local et plusieurs autres diplômes et certificats (cf. CV). Membre fondateur de l'Association Nigérienne des Anciens Etudiants et Stagiaires du CNEARC (ANASEC),

Mr. Hamidou GUERO sera le référent local et chef de la mission d'évaluation. Il préparera les investigations, participera aux différentes phases et étapes de l'évaluation. Il contribuera aux réunions, à l'analyse évaluative et à la rédaction des rapports.

SOUMARE Sylli, Malien, Economiste, planificateur, statisticien spécialiste en suivi évaluation, titulaire d'un Master en gestion de la politique économique, jusqu'en décembre 2019 a été coordonnateur en suivi évaluation du programme Key, Assistant technique National suivi évaluation de Luxdev, assistant senior en suivi évaluation du Programme Alimentaire Mondial et Officier en suivi évaluation de Save the Children. A ces titres il a mis en place et piloté le dispositif de suivi évaluation dans les domaines de la sécurité alimentaire, la gouvernance, la réduction des risques et catastrophe, de la protection sociale et des enfants, les cantines scolaire, les opérations d'urgence. Il totalise 15 ans d'expérience en planification, conception, planification, mise en œuvre et suivi évaluation de projet et programme de développement

SOUMARE Sylli, interviendra en tant qu'expert évaluateur. A ce titre il participera aux différentes phases de la mission et assurera les investigations au Mali. Il contribuera à l'analyse évaluative (qu'il pourra enrichir de sa propre expérience), aux réunions et à la rédaction des rapports.

Anne BOUTIN, française, titulaire d'une maîtrise en droit, et d'un diplôme de 3ème cycle en « gestion sociale », elle est également diplômée en sociologie des organisations, («Science-po Paris»).

Membre fondateur de l'association de solidarité internationale Corail, elle dirige Gaïa Développement depuis 2011.

Anne BOUTIN assurera la direction administrative et financière de la mission. Elle apportera un appui méthodologique et de contrôle qualité de l'évaluation. Elle supervisera la production des livrables. Elle ne participera pas aux investigations terrain.

ANNEXES

ANNEXE 1 – MATRICE DU REFERENTIEL DE L'ÉVALUATION

Critère de jugement/sous question d'évaluation	Indice de vérification	Source/ modalité de vérification des indices				
		Etude doc.	CRN	CRM	CRB	ST
Pertinence (<i>Adaptation des choix du projet à la situation traitée, notamment au regard du contexte local et national</i>) Viabilité						
Le projet est-il justifié au regard de la situation locale ?	<ul style="list-style-type: none"> - Le projet répond à des besoins prioritaires ; - Le projet s'insère dans les politiques nationales et les priorités stratégiques du pays ? - Est-ce que les bénéficiaires (SN) ont été suffisamment impliqués dans la préparation et la mise en œuvre du projet ? 	X				
Les solutions techniques et de gestion sont appropriées pour répondre au mieux aux besoins prioritaires identifiés	<ul style="list-style-type: none"> - La FBF est-elle un mécanisme approprié en matière de réponse humanitaire ? si oui en quoi ? - Est-ce que le TM est harmonisé ? - Est-ce que le TM est suffisant pour une réponse efficace en cas de crise humanitaire ? - Types de crises humanitaires pour lesquelles la SN a l'habitude d'intervenir ; - Est-ce que le TM peut être envisagé dans tous ces cas de figure ? - Quels sont les cas de figure pour lesquels le TM ne conviendrait pas ou n'est pas suffisant à lui seul ? - Quelles sont les cas de situation de crise humanitaire sur lesquelles vous êtes intervenu en utilisant le TM ? quelles ont été les forces et les faiblesses de ces interventions ? et quelles sont les leçons apprises en ce qui concerne le TM ? - Quelles sont les raisons qui expliquent le fait que le TM n'a pas été utilisé dans le cadre des réponses FBF ? - Est-ce que votre stratégie et vos modes opératoires d'alerte précoce et de réponses vous permettraient de répondre efficacement aux situations d'urgence ? - Quelles sont vos forces, vos faiblesses les risques et les opportunités en matière de prévention et réponses rapides ou anticipées aux situations d'urgences ? 					
Cohérence : <i>Absence de contradictions au niveau de la stratégie des méthodes et de l'enchaînement des activités</i>						
Le projet est cohérent avec les stratégies des SN et celle de la CRB	<ul style="list-style-type: none"> - Est-ce que la FBF fait partie de la stratégie opérationnelle de la SN en matière de réponse humanitaire ? Si oui de quelle façon ? - Est-ce que le TM est institutionnalisé ? Si oui de quelle façon ? - Est-ce que la FBF est cohérente avec les modes opératoires de la CRB ? - Est-ce que la FBF est cohérente avec les orientations et priorités stratégiques de la CRB ? - L'approche FBF pourrait-elle être mieux intégrée dans la stratégie de la CRB (passage à l'échelle de ce projet « pilote » ? 					

	- Quels rôles la CRB et les autres acteurs du mouvement doivent jouer pour renforcer les performances de votre système d'alerte et de réponse ?						
Appropriation (dans quelle mesure les partenaires se sont appropriés des 2 volets et dans quelle mesure ils pourront les répliquer après la phase pilote)							
A quel point le partenaire s'est-il approprié le projet ?	<ul style="list-style-type: none"> - Est-ce que vous pensez que les SN ont adopté la FBF ? Pouvez-vous citer des exemples ou des cas concrets qui témoignent de l'appropriation ? - Est-ce que la FBF est intégrée dans les systèmes de réponse nationaux ? - Dans quel cadre global l'approche FBF pourrait s'insérer ? - Est-ce que le TM est adopté par le partenaire pour une réponse rapide ? Qu'est ce qui permet d'affirmer que les partenaires ont adopté le TM dans leurs interventions de réponse rapide ? 						
Durabilité (Capacité de l'action de « vivre » et de se développer après la fin de l'intervention)							
Les résultats et impacts sont-ils viables ?	<ul style="list-style-type: none"> - Les principaux facteurs de réussite du projet sont-ils identifiés et vérifiés ? - Les facteurs / challenges qui fragilisent la pérennité des résultats du projet sont-ils identifiés et pris en compte ? <ul style="list-style-type: none"> o Niveau d'implication des SN dans la conception et la mise en œuvre du projet ; o Est-ce que le partenaire veut continuer à travailler avec l'approche FBF ? et pour quelles raisons ? o De quels types d'appui de la part du Mouvement les SN ont besoin pour continuer avec l'approche FBF ? o Quelles sont les perspectives de développement de la FBF ? o Quelles sont les perspectives du Mouvement Croix Rouge sur le Niger ? Le Mali ? Le Sahel, en termes de FBF ? o Quel serait la place de la CRB dans l'avenir de la FBF au Niger, au Mali, au Sahel ? o Qu'est-ce qu'il faut faire pour assurer la pérennité de votre système d'alerte et de réponse ? 						
Efficacité (Mise en œuvre des activités pour l'atteinte des résultats)							
Le projet a-t-il permis d'atteindre le résultat 1 : « La CR malienne est capable de mettre en place une réponse humanitaire précoce suite à une alerte précoce (Early warning) sur la base de prévisions météorologiques (forecast based) »	<ul style="list-style-type: none"> - Activités générales de gestion et encadrement du volet FBF du projet - Analyse et mapping des risques climatiques, vulnérabilités et alertes précoces ; - Accès amélioré aux alertes précoces dans les régions ciblées ; - L'accès des communautés aux alertes précoces a-t-il permis de mieux prendre les décisions de production ? - Développement et opérationnalisation des Protocoles d'actions précoces (SOP) au niveau local. - Les activités ont été réalisées conformément aux prévisions et ont abouti aux résultats escomptés (plans qualitatifs et quantitatifs ; - Les mécanismes de réponse mis en place suite aux alertes ont-ils fonctionnés ? - Qu'est-ce qui explique les écarts constatés ? 						
Le projet a-t-il permis	- Activités générales de gestion et encadrement du volet FBF du projet						

<p>d'atteindre le résultat 2 : « La CR nigérienne est capable de mettre en place une réponse humanitaire précoce suite à une alerte précoce (Early warning) sur la base de prévisions météorologiques (forecast based) »</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse et mapping des risques climatiques, vulnérabilités et alertes précoces ; - Accès amélioré aux alertes précoces dans les régions ciblées ; - L'accès des communautés aux alertes précoces a-t-il permis de mieux prendre les décisions ? - Développement et opérationnalisation des Protocoles d'actions précoces (SOP) au niveau local - Les activités ont été réalisées conformément aux prévisions et ont abouti aux résultats escomptés (plans qualitatifs et quantitatifs ; - Les mécanismes de réponse mis en place suite aux alertes ont-ils fonctionnés ? - Qu'est-ce qui explique les écarts constatés ? 						
<p>Le projet a-t-il permis d'atteindre le résultat 3 : « La Croix-Rouge malienne est capable d'analyser la pertinence d'une réponse humanitaire en transfert monétaire et, si pertinent, de la mettre en place »</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Activités générales de gestion et encadrement du volet transfert monétaire du projet au Mali ; - Outils et procédures pour transfert monétaires ; - Développement d'outils pédagogiques et formations en cascade ; - Signature d'accords-cadres ; - Équipement ; - Helpline ; - Mise en œuvre pilote et capitalisation sur expérience - Les activités ont été réalisées conformément aux prévisions et ont abouti aux résultats escomptés (plans qualitatifs et quantitatifs ; - Qu'est-ce qui explique les écarts constatés ? 						
<p>Le projet a-t-il permis d'atteindre le résultat 4 : « La Croix-Rouge nigérienne est capable d'analyser la pertinence d'une réponse humanitaire en transfert monétaire et, si pertinent, de la mettre en place »</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Activités générales de gestion et encadrement du volet transfert monétaire du projet au Mali ; - Outils et procédures pour transfert monétaires ; - Développement d'outils pédagogiques et formations en cascade ; - Signature d'accords-cadres ; - Équipement ; - Helpline ; - Mise en œuvre pilote et capitalisation sur expérience - Les activités ont été réalisées conformément aux prévisions et ont abouti aux résultats escomptés (plans qualitatifs et quantitatifs ; - Qu'est-ce qui explique les écarts constatés ? 						
<p>Le projet a-t-il permis d'atteindre le résultat 5 : « Les acteurs humanitaires disposent des outils et des</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Documentation systématique des activités, des leçons apprises et des évolutions des dispositifs FBF et transferts monétaires. - Organisation d'ateliers de capitalisation et de retour sur expériences à chaque étape de la mise en œuvre. 						

<p>documents nécessaires à la duplication/ généralisation de programmes humanitaires FbF et transferts monétaires, dans le Sahel ou tout autre contexte francophone »</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'un site web qui regroupe l'ensemble des outils, documents et protocoles du FbF, en français, sur le modèle du site web actuellement existant en Anglais. - Les activités ont été réalisées conformément aux prévisions et ont abouti aux résultats escomptés (plans qualitatifs et quantitatifs ; - Qu'est-ce qui explique les écarts constatés ? 						
Plus-value de la CRB							
	<ul style="list-style-type: none"> - Quelle est la plus-value de la CRB dans ce paysage ? <ul style="list-style-type: none"> o au niveau de la conception, des ressources mobilisées et de la mise en œuvre du projet ? o plus généralement au niveau du secteur (gestion des risques climatiques) dans le pays ? o à travers l'appréciation des autorités et des partenaires ? o ainsi que par rapport aux autres interventions des PTF ? 						

ANNEXE 3- MÉTHODOLOGIE ADOPTÉE : ORGANISATION DE L'ÉVALUATION EN 3 PHASES

L'approche utilisée est basée sur une démarche participative. Elle est structurée en 3 phases : le cadrage, la conduite de l'évaluation (les opérations de collecte d'information sur le terrain, l'analyse des données recueillies etc.), le rapportage et la consolidation.

Phase 1 : Cadrage de la mission d'évaluation

Ce premier travail qui a visé un premier niveau d'appréhension du projet à évaluer a démarré avec la réalisation d'une réunion (Skype) avec le comité d'évaluation afin, le cas échéant, de répreciser les attentes et faire un feedback sur l'offre présentée. Cette phase a principalement été basée sur une analyse documentaire et a permis aux consultants de :

- Bien comprendre le contexte d'intervention du projet ;
- Prendre connaissance dans le détail de la mise en œuvre du projet ;
- D'approfondir leur connaissance des enjeux de l'évaluation, d'ajuster le choix, la formulation et la structuration des questions évaluatives.

Le résultat de cette première étape a fait l'objet **d'une note de cadrage (note méthodologique)** (et d'un support de présentation), destinés au commanditaire. Ces éléments ont été présentés au comité d'évaluation lors d'une seconde réunion zoom organisée le 20 avril 2020.

Phase 2 : Conduite de l'évaluation

L'équipe d'évaluation a complété le premier niveau de collecte d'informations, pour recueillir les éléments nécessaires à la vérification des indices présentés dans le référentiel de l'évaluation. Basé sur les investigations « terrain » auprès des acteurs de mise en œuvre du projet et des bénéficiaires, ce travail a permis aux évaluateurs de formuler des constats relatifs aux différents critères de jugement présentés dans le référentiel d'évaluation. Le travail « terrain » a été préparé avec l'appui du comité d'évaluation pour identifier les acteurs, préparer l'échantillon, recueillir les contacts, ...

Etape 2.1 - Investigations terrain

La méthodologie initialement proposée a été adaptée pour tenir compte de la crise sanitaire Covid19. Ainsi, chacun des deux consultants a assuré la collecte des données dans son pays, tout en respectant les gestes barrières. Les entretiens ont été conduits aussi bien à distance (via téléphone, Skype, WhatsApp,...), que sous forme de face à face, auprès d'un échantillon représentatif d'acteurs identifiés avec l'appui des membres du comité d'évaluation basés au Niger, au Mali et à Bruxelles, chargés d'accompagner les évaluateurs dans la préparation et dans le bon déroulement de l'évaluation. Elles ont permis de collecter les données nécessaires et suffisantes à la vérification des indices ciblés par le référentiel de l'évaluation. Ces entretiens ont surtout consisté en des entretiens individuels avec les représentants des différentes parties prenantes : CRB, CRN, CRM, institutionnels (notamment services techniques centraux et déconcentrés de l'Etat concernés), les réseaux de volontaires, les institutions sous régionales, ainsi que les institutions des Nations Unies telles que la FAO.

Etape 2.2 – Analyse des résultats des investigations et restitution

Au terme de la phase de collecte des données sur le terrain, les évaluateurs ont présenté « à chaud », les premiers éléments / faits saillants, et conclusions provisoires, à l'occasion d'une réunion de restitution organisée au siège de la CRN à Niamey et d'une et d'une réunion Skype de restitution organisée à Bamako avec les membres des comités d'évaluation. Ces réunions ont été ouvertes à d'autres représentants des CRN, CRM et aux autres membres du Mouvement Croix-Rouge actifs dans les deux pays. Il s'est agi de présenter et valider les enseignements et recommandations provisoires. Cette séance de travail a permis :

- d'informer les acteurs sur les premiers résultats / points forts / points faibles qui semblent se dégager, et de valider / ajuster le bilan évaluatif ;
- de vérifier les premières hypothèses / pistes de réflexion préfigurant les recommandations attendues ;
- de faire la « triangulation » des données collectées sur le terrain en vue de valider les informations et d'enrichir le rapport de mission.

Phase 3 : Rapportage et conclusion

Les données collectées à travers l'exploitation de la documentation et les échanges avec les différentes catégories d'acteurs concernés par la mise en œuvre du projet ont été analysées en vue de porter un jugement sur la performance du projet à travers :

- la réponse aux questions évaluatives ;
- la formulation de conclusions relatives aux critères standards d'évaluation (pertinence, cohérence, appropriation, efficacité, durabilité).

Les conclusions ont permis de mettre en évidence : (1) Les **principaux points forts et faibles** du projet évalué, à travers les questionnements du référentiel d'évaluation ; (2) Les **leçons apprises** et les **bonnes pratiques** à mettre en exergue. A partir de ces conclusions, les évaluateurs ont proposé des leçons et recommandations principalement axées sur :

- l'intervention elle-même : mesures correctives, poursuite de tout ou partie des activités, ...
- l'amélioration des stratégies opérationnelles de la CRB, et des CRN et CRM en matière de gestion des catastrophes;

L'ensemble de ces éléments ont été intégrés dans un rapport final provisoire,

Les observations et commentaires formulées à l'égard du rapport provisoire seront traitées par le consultant, qui produira **le rapport définitif**, conforme à la structure présentée dans les TdR.

Conditions de mise en œuvre de la mission

Les investigations terrain se sont déroulées du 18 mai au 04 juin 2020 au Niger et au Mali. Le tableau ci-dessous donne la liste des acteurs interviewés.

Liste des acteurs interviewés

Niger	Mali	Autre lieux
<ul style="list-style-type: none"> - CRN <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vice-président ▪ SE/Chargé des programmes ▪ Coordonnateur TM ▪ Président branche de Dosso ▪ SG branche de Tahoua ▪ Points focaux TM (Tahoua, Dosso) ▪ Chef département gestion des catastrophes, point focal FbF, ▪ Assistant DM ▪ Volontaire comité régional Niamey - DGPC - Délégué CRB - SAP (DNP-GCA) - FICR - FAO - Mutuelle Daouré (Tahoua) 	<ul style="list-style-type: none"> - CRM <ul style="list-style-type: none"> ▪ Président branche de Koulikoro ▪ Président branche de Gao ▪ SG branche de Koulikoro ▪ Coordonnateur National FbF , ▪ Coordonnateur National TM - DGPC - DNDS - Délégué CRB - DNH - DNDS - CNAP - MALI METEO 	<ul style="list-style-type: none"> - CRB Bruxelles - FICR Cluster Sahel - CR Néerlandaise - CR Danoise - CR Britannique

ANNEXE 4- LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS

- CRB ; BRC ; CRN (2018), Programme de préparation aux TM-Niger : Rapport de la revue à mi-parcours, 33 pages.
- CRB, BRC, CRN (2019), User experience review of cash preparedness in Niger, 26 pages.
- CRN (2019), Procédures Opérationnelles Normalisées (Standard Operating Procedure, SOP) pour le transfert monétaire, 37 pages.
- BRC (2019), Rapport de synthèse atelier régional de clôture de la phase I du Programme de préparation aux Transferts Monétaires et lancement de la phase II tenu du 25-28 Novembre 2019 à Dakar, 32 pages.
- DGCD. Formulaire unique pour le financement d'actions de transition, reconstruction et consolidation de la société, 52 pages.
- Croix Rouge de Belgique (2020). Stratégie humanitaire 2020, 23 pages.
- CRB, BRC, CRN (2018), Rapport Atelier de Formation des Volontaires et appropriation de la boîte à outils TM de la CRN.
- CRB, BRC, CRN, CRM (2018), rapport de Formation de formateurs sur les transferts monétaires (TM) tenue à Ouagadougou.
- CRB, BRC, CRN, CRM, CR Burkina (2018), **Rapport** formation régionale des cadres techniques des sociétés nationales du Niger, Burkina Faso et du Mali.
- CRN, (2019), Rapport du projet pilote 1 sur les transferts monétaires conduit à Tombokoirey dans la région de Dosso ;
- CRN (2018), Rapport d'évaluation Rapide des marchés dans la région de Dosso, dans le cadre de la mise en œuvre du TM de Tombokoirey.
- CRN (2019), Plan de communication pour la mise en œuvre du mécanisme de réponse Transferts monétaires.
- CRB ; BRC ; CRN, CaIP (2020), Rapport de Formation des volontaires et Cadres sur les Transferts Monétaires Du 11 au 14-02-2020 à Dosso.
- CRB, CRN, Rapport sur l'analyse des besoins de base Projet pilote sur les Transferts Monétaires dans le département de Bagaroua/Tahoua.
- CRN (2020), Financement basé sur les Prévisions, Protocole d'Actions Précoces (ancienne SOP) Inondation, Niger.
- CRN (2020), Compte rendu de la formation des membres de la gouvernance de la CRN sur le financement basé sur les prévisions (FbF).
- CRN (2020), SOP détaillant le fonctionnement des cellules de crise nationale, régionale et locale au Niger.
- CRN, Procédures Opérationnelles Normalisées (standard operating procedures, SOP) pour les transferts monétaires.
- CRN (2019), Logbook Activation FbF en réponse aux inondations d'août 2019 au Niger.
- CRN (2019), Actions précoces pilotes en réponse au risque d'inondation dans les quartiers riverains du fleuve Niger suite à la montée des eaux.
- CRN, CRF (2019), Rapport de l'atelier de lancement du volet Financement basé sur les Prévisions - FbF (aléa Sécheresse), Projet de renforcement de la résilience des populations face aux périodes d'insécurité alimentaire et nutritionnelle dans la région de Zinder-Niger.
- CRN (2019), Rapport de mission dans le cadre de la participation au dialogue de la plate-forme actions bases sur les prévisions Maputo 2019.
- CRN, CRB (2019), Rapport de Formation des volontaires (CR Dosso) sur les actions basées sur les prévisions, suivies de la sensibilisation des communautés dans 4 villages à risque d'inondation fluviale dans les départements de Gaya et de Boboye.
- CRN (2019), Rapport de l'atelier de coordination des sociétés nationales du sud sur la thématique du Forecast-based Financing (FbF) au Niger.
- CRN, CRB (2020), Stratégie et plan de communication opérationnel de l'approche Financement basé sur les Prévisions (FbF).
- CRB, CRD CRM (2018) : Rapport Final FBF octobre, 20 pages
- CRM (2020): Protocole d'Action Précoce inondations, janvier 2020, 46 pages
- CRB, CRM (2019) Revue Final de l'expérience utilisateur du programme de préparation au cash au mali, 28 pages

ANNEXE 5- OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES



Evaluation externe du projet renforcement des capacités des Croix-Rouge Malienne et Nigérienne à la préparation aux catastrophes et de leur capacités à y répondre par des mécanismes innovants

GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LA CRM/CRN

1- Promotion du FBF

- La FBF est-elle un mécanisme approprié en matière de réponse humanitaire ? si oui en quoi ?
- Est-ce que la FBF fait partie de la stratégie opérationnelle de la SN en matière de réponse humanitaire ? Si oui de quelle façon ?
- Est-ce que vous pensez que les SN ont adopté la FBF ? Pouvez-vous citer des exemples ou des cas concrets qui témoignent de l'appropriation ?
- Est-ce que la FBF est intégrée dans les systèmes de réponse nationaux ?
- Dans quel cadre global l'approche FBF pourrait s'insérer ?
- Les principaux facteurs de réussite du projet sont-ils identifiés et vérifiés ?
- Les facteurs / challenges qui fragilisent la pérennité des résultats du projet sont-ils identifiés et pris en compte?
 - Niveau d'implication des SN dans la conception et la mise en œuvre du projet ;
 - Est-ce que le partenaire veut continuer à travailler avec l'approche FBF ? et pour quelles raisons ?
 - De quels types d'appui de la part du Mouvement les SN ont besoin pour continuer avec l'approche FBF ?
 - Quelles sont les perspectives de développement de la FBF ?
 - Quelles sont les perspectives du Mouvement Croix Rouge sur le Niger ? Le Mali ? Le Sahel, en termes de FBF ?
 - Quel serait la place de la CRB dans l'avenir de la FBF au Niger, au Mali, au Sahel ?
- Qu'est-ce qu'il faut faire pour assurer la pérennité de votre système d'alerte et de réponse ?
- Quel est le niveau d'atteinte du résultat 1 : La CR malienne est capable de mettre en place une réponse humanitaire précoce suite à une alerte précoce (Early warning) sur la base de prévisions météorologiques (forecast based)
 - Les activités ont été réalisées conformément aux prévisions et ont abouti aux résultats escomptés (plans qualitatifs et quantitatifs ;
 - Qu'est-ce qui explique les écarts constatés ? (doc, CRN/CRM)
 - Les mécanismes de réponse mis en place suite aux alertes ont-ils fonctionnés ?
- Quel est le niveau d'atteinte du résultat 2 : La CR nigérienne est capable de mettre en place une réponse humanitaire précoce suite à une alerte précoce (Early warning) sur la base de prévisions météorologiques (forecast based)
 - Les activités ont été réalisées conformément aux prévisions et ont abouti aux résultats escomptés (plans qualitatifs et quantitatifs ;
 - Qu'est-ce qui explique les écarts constatés ? (doc, CRN/CRM)
 - Les mécanismes de réponse mis en place suite aux alertes ont-ils fonctionnés ?
- Quel est le niveau d'atteinte du résultat 5 : Les acteurs humanitaires disposent des outils et des documents nécessaires à la duplication/ généralisation de programmes humanitaires FBF et transferts
 - Documentation systématique des activités, des leçons apprises et des évolutions des dispositifs FBF et transferts monétaires.
 - Organisation d'ateliers de capitalisation et de retour sur expériences à chaque étape de la mise en œuvre.
 - Mise en place d'un site web qui regroupe l'ensemble des outils, documents et protocoles du FBF, en français, sur le modèle du site web actuellement existant en Anglais.
 - Les activités ont été réalisées conformément aux prévisions et ont abouti aux résultats escomptés (plans qualitatifs et quantitatifs ;
 - Qu'est-ce qui explique les écarts constatés ?

2- Promotion du TM

- Est-ce que le TM est harmonisé?

- Est-ce que le TM est suffisant pour une réponse efficace en cas de crise humanitaire ?
- Types de crises humanitaires pour lesquelles la SN a l'habitude d'intervenir;
- Est-ce que le TM peut être envisagé dans tous ces cas de figure ?
- Quels sont les cas de figure pour lesquels le TM ne conviendrait pas ou n'est pas suffisant à lui seul ?
- Quelles sont les cas de situation de crise humanitaire sur lesquelles vous avez intervenu en utilisant le TM ?, quelles ont été les forces et les faiblesses de ces interventions ? et quelles sont les leçons apprises en ce qui concerne le TM ?
- Quelles sont les raisons qui expliquent le fait que le TM n'a pas été utilisé dans le cadre des réponses FBF ?
- Est-ce que le TM est institutionnalisé ? Si oui de quelle façon ?
- Est-ce que le TM est adopté par le partenaire pour une réponse rapide? Qu'est ce qui permet d'affirmer que les partenaires ont adopté le TM dans leurs interventions de réponse rapide ?
- Les principaux facteurs de réussite du projet sont-ils identifiés et vérifiés ?
- Les facteurs / challenges qui fragilisent la pérennité des résultats du projet sont-ils identifiés et pris en compte?
- Niveau d'implication des SN dans la conception et la mise en œuvre du projet ;
- Quel est le niveau d'atteinte du résultat 3 : La Croix-Rouge malienne est capable d'analyser la pertinence d'une réponse humanitaire en transfert monétaire et, si pertinent, de la mettre en place
 - Les activités ont été réalisées conformément aux prévisions et ont abouti aux résultats escomptés (plans qualitatifs et quantitatifs ;
 - Qu'est-ce qui explique les écarts constatés ?
- Quel est le niveau d'atteinte du résultat 4 : La Croix-Rouge nigérienne est capable d'analyser la pertinence d'une réponse humanitaire en transfert monétaire et, si pertinent, de la mettre en place
 - Les activités ont été réalisées conformément aux prévisions et ont abouti aux résultats escomptés (plans qualitatifs et quantitatifs ;
 - Qu'est-ce qui explique les écarts constatés ?

3- Questions d'ordre général

- Le projet répond à des besoins prioritaires ;
- Le projet s'insère dans les politiques nationales et les priorités stratégiques du pays ?
- Est-ce que les bénéficiaires (CRN/CRM) ont été suffisamment impliqués dans la préparation et la mise en œuvre du projet ?
- Est-ce que votre stratégie et vos modes opératoires d'alerte précoce et de réponses vous permettraient de répondre efficacement aux situations d'urgence ?
- Quelles sont vos forces, vos faiblesses les risques et les opportunités en matière de prévention et réponses rapides ou anticipées aux situations d'urgences ?
- Quels rôles la CRB et les autres acteurs du mouvement doivent jouer pour renforcer les performances de votre système d'alerte et de réponse ?
- Qu'est-ce qu'il faut faire pour assurer la pérennité de votre système d'alerte et de réponse ?
- Quelle est la plus-value de la CRB dans ce paysage ?
 - au niveau de la conception, des ressources mobilisées et de la mise en œuvre du projet ?
 - plus généralement au niveau du secteur (gestion des risques climatiques) dans le pays ?
 - à travers l'appréciation des autorités et des partenaires ?
 - ainsi que par rapport aux autres interventions des PTF ?



Evaluation externe du projet renforcement des capacités des Croix-Rouge Malienne et Nigérienne à la préparation aux catastrophes et de leur capacités à y répondre par des mécanismes innovants

GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LA CRB

1- Promotion du FBF

- La FBF est-elle un mécanisme approprié en matière de réponse humanitaire ? si oui en quoi ?
- Est-ce que la FBF fait partie de la stratégie opérationnelle de la CRB en matière de réponse humanitaire ? Si oui de quelle façon ?
- Est-ce que la FBF est cohérente avec les modes opératoires de la CRB ?
- Est-ce que la FBF est cohérente avec les orientations et priorités stratégiques de la CRB ?
- L'approche FBF pourrait-elle être mieux intégrée dans la stratégie de la CRB (passage à l'échelle de ce projet « pilote » ?
- Est-ce que vous pensez que la CRN et CRM ont adopté la FBF ? Pouvez-vous citer des exemples ou des cas concrets qui témoignent de l'appropriation ?
- Dans quel cadre global l'approche FBF pourrait s'insérer ?
- Est-ce que le partenaire veut continuer à travailler avec l'approche FBF ? et pour quelles raisons ?
- De quels types d'appui de la part du Mouvement la CRN et CRM ont besoin pour continuer avec l'approche FBF
- Quelles sont les perspectives de développement de la FBF ?
- Quel serait la place de la CRB dans l'avenir de la FBF au Niger, au Mali, au Sahel ?

2- Promotion du TM

- Est-ce que le TM est suffisant pour une réponse efficace en cas de crise humanitaire ?
- Est-ce que le TM peut être envisagé dans tous ces cas de figure ?
- Quels sont les cas de figure pour lesquels le TM ne conviendrait pas ou n'est pas suffisant à lui seul ?
- Quelles sont les cas de situation de crise humanitaire sur lesquelles vous avez intervenu en utilisant le TM ?, quelles ont été les forces et les faiblesses de ces interventions ? et quelles sont les leçons apprises en ce qui concerne le TM ?
- Quelles sont les raisons qui expliquent le fait que le TM n'a pas été utilisé dans le cadre des réponses FBF ?
- Est-ce que le TM est adopté par la CRN, CRM pour une réponse rapide? Qu'est ce qui permet d'affirmer que les partenaires ont adopté le TM dans leurs interventions de réponse rapide ?

3- Questions d'ordre général

- Quels rôles la CRB et les autres acteurs du mouvement doivent jouer pour renforcer les performances des systèmes d'alerte et de réponse de la CRN et CRM?
- Les principaux facteurs de réussite du projet sont-ils identifiés et vérifiés ?
- Les facteurs / challenges qui fragilisent la pérennité des résultats du projet sont-ils identifiés et pris en compte?
- Niveau d'implication des SN dans la conception et la mise en œuvre du projet ;
- Quelles sont les perspectives du Mouvement Croix Rouge sur le Niger ? Le Mali ? Le Sahel, en termes de FBF ?
- Quelle est la plus-value de la CRB dans ce paysage ?
 - au niveau de la conception, des ressources mobilisées et de la mise en œuvre du projet ?
 - plus généralement au niveau du secteur (gestion des risques climatiques) dans le pays ?
 - par rapport aux autres interventions des PTF ?



Evaluation externe du projet renforcement des capacités des Croix-Rouge Malienne et Nigérienne à la préparation aux catastrophes et de leur capacités à y répondre par des mécanismes innovants

GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES SERVICES TECHNIQUES

1- Promotion du FbF

- Quel a été votre niveau d'implication dans la conception et la mise en œuvre de l'approche FbF par la CRM/CRN ;
- Quel a été votre rôle dans la mise en œuvre du FbF CRM/CRN ?
- Le FbF répond à des besoins prioritaires ; lesquels ?
- Quelles appréciations faites-vous de la démarche utilisée par la CRM/CRN pour la mise en œuvre de l'approche FbF ? quelles sont les forces, faiblesses que vous avez relevées ? si le projet devait implémenter à nouveau qu'est-ce qu'il faut améliorer ?
- Quelle appréciation faites-vous de la capacité de la CRM/CRN dans la mise en œuvre de l'approche FbF ?
- Est-ce que la FbF peut être intégrée dans le système national de riposte aux catastrophes ?
- L'approche FbF s'insère-t-elle dans les politiques nationales et les priorités stratégiques du pays ?
- Quelles sont vos forces, vos faiblesses les risques et les opportunités en matière de prévention et réponses rapides ou anticipées aux situations d'urgences ?
- Qu'est-ce qu'il faut faire pour assurer la pérennité du système d'alerte et de réponse de la CRM/CRN ?
- Quelles sont les perspectives du développement de l'approche FbF au Mali et de sa mise à échelles
- Quelles propositions pour la pérennité des résultats de la mise en œuvre de l'approche FbF ?

2- Promotion du TM

- Quel a été votre niveau d'implication dans la conception et la mise en œuvre de l'approche TM par la CRM/CRN ;
- Quel a été votre rôle dans la mise du TM de la CRM/CRN ?
- Est-ce que le TM est suffisant pour une réponse efficace en cas de crise humanitaire ?
- Est-ce que l'approche TM est bien intégrée par la CRM/CRN ?
- Quelles ont été les forces et les faiblesses des interventions TM mises en œuvre par la CRM/CRN avec votre collaboration ? et quelles sont les leçons apprises en ce qui concerne le TM ?
- Est-ce que la Croix-Rouge malienne/nigérienne est capable d'analyser la pertinence d'une réponse humanitaire en transfert monétaire et, si pertinent, de la mettre en place ?
- Est-ce que le TM est institutionnalisé au niveau national ? Si oui de quelle façon ?
- Quelles propositions faites-vous pour améliorer les performances de la CRM/CRN dans la mise d'une opération de TM

ANNEXE 6- LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Nom et Prénom	Structure/Fonction	Localité/Pays	Téléphone	Mail
SOUMANA GAOH Issiakou	Secrétaire Exécutif CRN	Niamey/Niger	+227 96961505	issiagaoh@yahoo.fr
YAZI TASSAOU Amadou	Coordonnateur TM	Niamey/Niger	+227 96222387	kourandagaagro@yahoo.fr
ZAKOU Hassane	Président régionale CRN	Dosso/Niger	+227 96256815	hassane.zakou@yahoo.com
MAMANE Dankassou	SG CRN régionale	Tahoua/Niger	+227 99995939	dankassoum@yahoo.com
Mme Djibrilla Ouma	Mutuelle Daouré	Tahoua/Niger	+227 96877730	mutec.daoure@yahoo.fr
PIERRE Dan Ladi	FICR	Niamey/Niger	+227 97478433	pierre.danladi@ifrc.org
KIMBA Djibo	Point focal TM	Dosso/Niger	+227 96400240	
Alkasoum	Point focal TM	Tahoua/Niger	+227 96220226	
Mamane Alagouma Maiga	Vice-président CRN	Niamey/Niger	+227 96961077	allagoumacrn@yahoo.fr
Saydou YAYE	Chef département DM	Niamey/Niger	+227 96906030	yayesaidou@gmail.com
Moussa mamane Bassirou	Assistant DM	Niamey/Niger	+227 90902786	moussamahamanebachirou@yahoo.fr
Mahamane Bohari Barmou Batouré	Coordination Système d'alerte précoce (SAP)	Niamey/Niger	+227 96989042	sahel_clim@hotmail.com
Gado Djibo Abdouramane	Délégué CRB	Niamey/Niger	+227 96552468	abdouramanegado@gmail.com
Issa HABOU	DGPC	Niamey/Niger	+227 88111188	habouniger@gmail.com
Alzouma Boubacar	Volontaire CRN/Niamey	Niamey/Niger	+227 98246046	alzoumacrn@gmail.com
Anna Curetti	FICR Cluster Sahel			anna.cerutti@redcross.no
Solène Blanchère	CR de Belgique	Bruxelles		solene.blanchere@croix-rouge.be
Willem VERVAEKE	Représentant Pays Mali	Bruxelles	+223 77 64 06 88	willem.vervaeke@croix-rouge.be
Noisette, Malika	CR Néerlandaise			MNoisette@redcross.nl
Masseli Diakité	Coordinatrice Nationale TM	Bamako/Mali	+223 66716480	masseli.diakite@croixrouge-mali.org
Bassy DiARRA	Coordonnateur National FbF	Bamako/Mali	+223 73 10 48 67	bassydiarra@croixrouge-mali.org
Mamadou Fofana	SG des branches (région de Koulikoro)	Koulikoro/Mali	+223 75213333	madjeneba@hotmail.com
Mamadou Djiguiba	Président (région de Koulikoro)	Koulikoro/Mali	+223 79035971	
Alassane MAIGA	SG de la branche Régionale de Gao	Gao/Mali	+223 63385984	alassanemaiga44@hotmail.com
Cheick Fanta Mady Koné	DGPC	Bamako/Mali	+223 76 48 21 76	cf1_kone@yahoo.fr
Sidiki SANGARE	DNH	Bamako/Mali	+223 75 29 13 92	s.sidiky@yahoo.fr
Mme Diabaté Fatoumata SANGHO	Mali Météo	Bamako/Mali	+223 76 07 43 99	mdsangho80@gmail.com
Bakary DIARRA	CNAP	Bamako/Mali	+223 79 08 36 01	bakarydiarra590@yahoo.fr
Sanaba Sidibe	DNDS	Bamako/Mali	+223 79 32 87 71	idibesanaba@yahoo.fr
Salif DEMBEL	Project Manager Urgence CRS	Bamako/Mali	+223 76 16 52 83	salif.dembele@crs.org
Adama Thera	Fewsnet	Bamako/Mali	+223 76 02 39 32	athera@fews.net



Bruxelles, le 10 décembre 2020

Evaluation externe sur le programme « Renforcement des capacités des Croix-Rouge Malienne et Nigérienne à la préparation aux catastrophes et de leur capacité à y répondre par des mécanismes innovants ».

A. Processus

L'évaluation externe a été menée entre avril et août 2020, dans les circonstances exceptionnelles de la crise sanitaire COVID.

Un comité de pilotage constitué de plusieurs collaborateurs de la CRB s'est tenu à plusieurs reprises pour valider les termes de référence, évaluer les offres reçues, valider le rapport final et se prononcer sur les recommandations.

L'équipe de consultance a été sélectionnée par le comité de pilotage le 10 avril 2020. Parmi les 5 offres techniques et financières reçues, seulement 2 ont été jugées complètes et recevables, sur base de critères administratifs, techniques et financiers préétablis. Parmi les critères d'éligibilité, la situation sanitaire et l'impossibilité de voyager sur le continent africain nous a contraint à ajouter un critère particulièrement restrictif : la présence physique d'un consultant dans chaque pays (Mali et Niger). La sélection a départagé les deux offres restantes, en attribuant une note de 70/100 au cabinet Gaia Développement.

L'évaluation a débuté par une première réunion de cadrage le lundi 20 avril. Le programme en question avait pris fin depuis le 31 mars 2020, mais tous les intervenants du programme étaient encore disponibles pour des interviews avec les consultants.

En raison des mesures COVID, les consultants ont conduit une grande partie des entretiens à distance.

Le programme était un programme pilote et innovant à plusieurs égards, et cette évaluation externe avait entre autres ambitions d'alimenter les réflexions stratégiques de la CRB en termes de positionnement sur les thématiques Cash et FBF.

Le rapport final de l'évaluation a été remis par Gaia Développement le 7 août 2020. Les restitutions terrain et siège ont été conduites entre août et octobre 2020.

B. Résumé des résultats de l'évaluation

L'évaluation s'est penchée sur les critères d'évaluation suivants : la pertinence, la cohérence, l'appropriation, l'efficacité, la durabilité, ainsi que sur la plus-value de la CRB dans la conduite d'un tel programme.

Si le programme est jugé pertinent, cohérent et durable, des réserves sont émises quant à son appropriation et son efficacité, particulièrement en ce qui concerne le volet FBF.

Au niveau de l'appropriation, la méthodologie participative et la volonté des partenaires de continuer sur le FBF sont salués, mais au vu de la spécificité de l'approche et de son aspect novateur, l'évaluation conclut à un besoin de déployer des efforts supplémentaires pour assurer une maîtrise du mécanisme FBF dans sa mise en œuvre par les sociétés nationales CR comme par les autorités étatiques.

Au niveau de l'efficacité, l'évaluation relève que la maîtrise du FBF est limitée à un groupe de personnes restreint au sein de la CR Nigérienne. Elle fait également part d'un point d'attention sur la capitalisation des leçons apprises, les ateliers de capitalisation de fin de programme n'ayant pas pu être conduits en raison des restrictions COVID. Elle prône enfin une plus grande diffusion de la documentation du projet FBF par les deux partenaires, à travers leurs sites internet notamment.

Alors que l'évaluation de l'axe Transfert Monétaire est très positive, l'évaluation concernant le FBF émet plus de réserves, ce qui s'explique par le caractère pilote de ce projet. L'accompagnement continu des deux sociétés nationales par le Mouvement Croix-Rouge dans ce domaine, afin de garantir une réelle maîtrise de la mise en œuvre de cette approche, est nécessaire.

C. Analyse des principales recommandations

Sur base de ses constats décrit précédemment, l'équipe d'évaluateurs a formulé une série de recommandations à destination des CRN et CRM, synthétisées ci-après :

- Consolider la mise en œuvre des deux mécanismes innovants – focus FBF (CRN)
- Poursuivre les actions de capitalisation des deux approches (CRN et CRM)
- Renforcer le département TM et fidéliser les volontaires formés (CRN)
- Renforcer l'ancrage de la CRM dans le système d'alerte précoce national
- Affiner les données techniques nécessaires à la mise en œuvre du FBF (CRM)

L'évaluation a également adressé des recommandations à la CRB dans le cadre de son appui à ces deux sociétés nationales. L'analyse et le positionnement de la CRB pour chacune des recommandations sont repris dans le tableau ci-après :

Recommandation	Acceptation de la recommandation	Importance de la recommandation	Faisabilité de la recommandation	Positionnement sur la recommandation
Poursuivre l'accompagnement des SN à mieux internaliser l'approche FBF à travers :				
Le renforcement du département DM de la CRN par la formation des acteurs à tous les niveaux	Oui	10	10	Priorité déjà identifiée et mise en œuvre à travers le résultat 5 du programme CASA La CRB se coordonne avec la CRF qui a pris le relai pour l'appui FBF Le soutien au département DM et à la capacité de réponse du partenaire sera également un axe de travail de la CRB au Mali.
L'appui à la diffusion	Oui	9	5	La CRB accepte cette recommandation

des PAP Mali et Niger				mais considère que ceci est de la responsabilité de la SN ; Priorité CRB = appui à l'appropriation et à la bonne compréhension du FBF Présence actuelle de Gado pour le Climate Center facilite le processus de diffusion (en tous cas au Niger) Mali : la CRB identifie également la nécessité de continuer à travailler sur l'amélioration du contenu du PAP
L'appui aux SN à développer des PAP sur d'autres aléas (sécheresse, épidémies, incendies)	Non; priorité sera donnée à l'appui aux SN en termes de capacité de réponse avant de retravailler sur un nouvel aléa			La CRB suivra les développements d'autres PAP appuyés par d'autres PNS : CRF travaille sur l'aléa sécheresse au Niger ; au Mali, CRD et CRF travaillent à l'application du FBF à d'autres secteurs (sécheresse, pluies fortes, famines...) La CRB s'assurera également que le FBF inondations reste actif dans les 2 pays
La traduction de la documentation FbF en français pour permettre aux SN francophones d'en bénéficier	Non, plus de budget disponible. On a passé la main à la Croix-Rouge allemande pour finaliser la traduction du manuel FBF en français			Il y a déjà eu un gros travail de traduction effectué dans le cadre de ce projet, et de diffusion de ces traductions à travers le Mouvement CR via la FICR et la CR Allemande. La révision du manuel FBF n'étant pas finalisée au moment de la clôture de ce programme, c'est la CR Allemande qui se chargera de finaliser sa traduction en français.
L'appui à la vulgarisation de l'approche auprès des autorités gouvernementales	Oui	8	6	Se fait aujourd'hui au Niger à travers l'appui et l'étroite collaboration entre la CRB et le Climate Center (Gado) qui joue ce rôle de vulgarisation. Ceci devrait être la prérogative des SN La CRB peut jouer un rôle de promotion et de vulgarisation de l'approche FBF auprès de la communauté internationale présente dans le pays
La conduite des actions de plaidoyer afin d'amener l'Etat à s'approprier, porter et coordonner l'approche FbF	Non, ce n'est pas à la CRB de porter ce plaidoyer mais bien aux CRN/CRM			La CRM continue son plaidoyer au sein de la Plateforme Nationale de gestion des catastrophes

D. Conclusion

La CRB a bien tenu compte des recommandations émises dans le cadre de cette évaluation et sera attentive à continuer d'accompagner les CRN et CRM sur le volet FBF et sur leur capacité de réponse aux urgences de manière plus générale. Cet accompagnement s'assortira d'un plaidoyer auprès du Mouvement CR présent dans le pays pour une plus grande coordination et mutualisation des efforts d'accompagnement dans ce domaine. De par sa présence continue aux côtés du partenaire, la CRB s'assurera également que les recommandations émises à l'encontre des CRN et CRM soient analysées, et que celles qui seront acceptées soient suivies et intégrées.

DocuSigned by:



73710001E8D246A...

Stéphanie Remion

Directrice du département international