

## **Healthmatch consultancies**

### **End-of-project evaluation**

#### **NorCross - Norad cooperation agreement 2017-2020**

#### **Country Report Burundi**

The evaluation has delivered the following reports:

Country report Burundi  
Country Report Guatemala  
Country Report Pakistan  
Overall Report

May 10, 2021

**Évaluation de fin de projet –  
Accord de coopération NorCross - Norad 2017-20**

**Sous-étude  
Burundi**

**Mai 10, 2021**

Pim de Graaf

Nawaraj Upadhaya

NSENGIYUMVA Rémy

## Contenu

Acronymes et abréviations .....	3
Résumé .....	4
Remerciements.....	7
I Introduction .....	8
Résumé des Termes de Référence.....	8
Résumé du programme à évaluer.....	8
Contexte pertinent pour le programme .....	9
II Méthodologie d'évaluation.....	10
Général.....	10
Équipe d'évaluation .....	10
Sources de données:.....	11
Validation des données et informations.....	11
Limitations et restrictions de l'évaluation .....	11
III Résultats.....	12
Général.....	12
Pertinence .....	12
La cohérence.....	12
Efficacité.....	13
Efficience.....	15
Impact .....	16
Durabilité .....	18
Conclusions .....	19
IV Gestion des risques.....	20
V Valeur ajoutée de NorCross .....	20
VI Leçons apprises et recommandations .....	22
VII Commentaires de la CRB sur ce rapport.....	23
VIII Déclaration de différence .....	24
Annex 1 Termes de Reference de l'évaluation .....	25
Annex 2 Résumés de l'équipe d'évaluation au Burundi .....	27
Annex 3 Interlocuteurs.....	28
Annex 4 Synthèse des Discussions en Group.....	29

## Acronymes et abréviations

BOCA	Branch Organisational Capacity Assessment
CPM	Country Program Manager
CPO	Country Programme Officer
DF	Développement Financier
DO	Développement Organisationnel
FGD	Discussion en Groupe (Focus Group Discussion)
ITT	Indicator Tracking Table
MSPLS	Ministère de la Santé Publique et de la Lutte Contre le SIDA
NSD	National Society Development,
OCA	Organisational Capacity Assessment
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
PMER	Planification-Suivi-Évaluation-Rapportage (Planning, Monitoring, Evaluation, Reporting)
PNS	Partner National Society
SN	Société Nationale
TdC	Théorie de Changement
TdR	Termes de Reference

## Résumé

Cette évaluation traite du programme 'Agreement Norad-NorCross 2017-2020' qui, dans sa totalité couvrait le support de NorCross à la Société Nationale dans neuf pays. L'évaluation s'est concentrée sur trois pays, dont le Burundi. L'objectif de l'évaluation pour NorCross est d'améliorer sa performance, tout en considérant les critères d'évaluation comme la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité. Aussi, NorCross cherche à gagner un aperçu de sa gestion de risques et de sa gestion du partenariat. Dans chacun des trois pays une équipe-pays a réalisé l'évaluation et rédigé un rapport spécifique; un rapport synthétique couvre les trois pays et le programme dans sa totalité.

Le rapport du Burundi a été faite par une équipe de trois personnes pendant la période Janvier-Mars 2021. Elle s'est basée sur une série de documents relatifs au programme, sur des entretiens avec des parties prenantes de la Croix-Rouge du Burundi, de NorCross et externes et sur des discussions en groupe des volontaires de la CRB et des bénéficiaires.

La relation entre NorCross et la CRB a commencé en 2006, lorsque la CRB était une petite organisation à peine fonctionnelle. La CRB est maintenant un contributeur important à la résilience communautaire dans les 18 provinces et 119 communes du pays, et un des partenaires principaux du Ministère de la Santé et de la Lutte contre le SIDA.

Alors que la CRB se développait et pouvait également attirer d'autres partenaires du mouvement, NorCross a continué son soutien dans le domaine du développement organisationnel au siège et dans les branches et supporté des programmes de préparation aux désastres et de santé communautaire. Entre la CRB et NorCross, une relation de confiance s'est développée.

Au fur et à mesure que la CRB devenait mieux organisée et développée, les attentes de NorCross se sont accrues, en particulier en ce qui concerne la capacité organisationnelle de la CRB. Pendant ce temps, NorCross lui-même a également changé. Afin d'augmenter sa propre efficacité, NorCross a entrepris une décentralisation à partir de 2015, avec le transfert d'autorité décisionnelle et des compétences techniques d'Oslo et des bureaux régionaux vers la nouvelle délégation NorCross dans le pays.

Cela explique que le partenariat est passé par plusieurs étapes, au cours desquelles l'équilibre entre l'autonomie de la CRB et sa dépendance au soutien de NorCross a été maintenue. La CRB jouit d'une bonne réputation auprès de ses pairs africains. Néanmoins, des contraintes financières et d'autres facteurs qui jouent au niveau du siège de la CRB sont un frein au développement de la CRB.

Le programme 2017-2020 couvre deux volets: le Développement Organisationnel de la CRB, en particulier dans le PMER et la gestion financière, et support au développement d'un programme de santé dans 10 communes de quatre provinces formant la ceinture cholera. Durant le programme, NorCross a changé sa Stratégie Internationale.

Quand NorCross a révisé sa Stratégie Internationale en 2018, avec l'objectif d'être plus efficace, le volet programme de santé n'a pas changé, mais le Développement Organisationnel a été réduit à partir de 2019, se limitant au Développement Financier.

Pour les deux volets, l'évaluation considère que les besoins étaient réels et le choix d'activités, PMER, Développement Financier et santé, était pertinent.

En termes de résultats, l'investissement de NorCross dans le Développement Financier depuis de nombreuses années a été important, mais n'a pas résulté suffisamment en une gestion financière

correcte de la CRB. Le constat de déficiences et son suivi en 2018 a affecté les relations entre la CRB et NorCross.

Les investissements dans PMER ont certainement aidé la CRB à améliorer ses capacités mais certains éléments ne sont pas complétés: l'introduction d'une base de données des volontaires était prévu pour une partie des branches. Encore, le cadre de résultats et Tableau de Suivi des Indicateurs que NorCross a introduit sont compliqués et contiennent des incohérences et montrent des lacunes. A partir de 2019, NorCross a annulé son support au développement au PMER.

La CRB a introduit certains éléments de gestion des risques. En tout, l'efficacité et l'efficience de la contribution de NorCross au développement organisationnel sont plus ou moins satisfaisantes.

Pour ce qui est de l'impact du volet santé, à l'initiative et support de NorCross, la CRB a beaucoup investi dans des enquêtes baseline – endline auprès de la population, pour mesurer l'impact. Pourtant, la qualité des enquêtes et leur séquence rapide ne permettent pas de tirer des conclusions quantitatives sur l'impact du programme.

Quelque 14 discussions de groupe organisées auprès des bénéficiaires et des volontaires donnent des indications sur l'impact du programme. Presque sans exception, on déclare que la CRB a répondu aux besoins prioritaires et que la sensibilisation, l'éducation et les fournitures matérielles étaient pertinentes et utiles. Pourtant, on s'inquiète de la faible couverture: beaucoup de ménages n'ont pas reçu de soutien et certains éléments de soutien n'étaient pas bien façonnés. Des malentendus dans certaines localités y ont résulté entre membres de la communauté et les volontaires. Les participants aux discussions considèrent que le travail n'est pas terminé et s'attendent à la poursuite des activités du projet. Pourtant, sans support de NorCross, il n'y a pas de continuité.

En termes d'efficacité et d'efficience, autant que les données permettent de conclure, le programme a été raisonnablement satisfaisant; pourtant, la durabilité des résultats du programme est très limitée.

Au cours des dernières années, coïncidant avec l'accord Norad-NorCross 2017-2020, la relation entre NorCross et la CRB a changé. La décentralisation de NorCross, en combinaison avec la succession relativement rapide des CPMs et leur relative méconnaissance de la nature de la relation à long terme, ont fait croire à la CRB que NorCross a entraîné une ingérence indue dans ses affaires internes et son travail sur le terrain. On estime que le respect antérieur de NorCross pour l'autonomie de la CRB s'estompait. Du côté de NorCross, il est entendu que la décentralisation n'a peut-être pas apporté grand-chose à la CRB, mais d'un autre côté, il a son propre devoir d'assurer des résultats. La relation de confiance entre NorCross et la CRB est devenue une relation de contrôle.

La CRB s'est senti décontenancé par l'annonce de NorCross en août 2020 selon laquelle il ne renouvellerait pas le partenariat à la fin de 2020. En l'absence de stratégie de sortie ou de retrait progressif, la CRB est reconnaissant pour le soutien à long terme mais frustré par la manière dont il se termine. L'exception que NorCross a fait pour Développement Financier pour l'année 2021 atténue le problème.

Leçons apprises et recommandations.

Nous n'avons pas évalué NorCross ou la CRB en tant que tel. Nos recommandations suivent du programme Norad-NorCross uniquement.

Encore, d'autres recommandations suivent de l'évaluation des trois pays dans leur ensemble et ne sont pas inclus ici. Elles sont incluses dans le rapport global.

- 1) Plus de transparence et plus la reconnaissance de ses faiblesses du côté de la CRB, plus de confiance du côté de NorCross.

- 2) La CRB a développé une force de centaines de milliers de volontaires. En soi, ceci est un indicateur d'efficacité et d'efficience. D'autre côté, il n'est pas évident que tant de volontaires peuvent être suffisamment formés et organisés et qu'ils contribuent tous réellement aux objectifs de la CRB. Les données même sur les volontaires ne sont pas complètes. Une réflexion sur le nombre de volontaires optimal peut contribuer à la transparence.
- 3) La planification pour les deux volets par NorCross et la CRB manque une vue d'ensemble des ingrédients nécessaires pour mener au meilleur résultat: le paquet d'activités les ressources, le temps nécessaire, les assumptions, les risques. L'usage de Théories de Changes durant la phase de planification d'activités est recommandé. Ceci peut stimuler qu'il n'y ait pas une succession de projets isolés, ou d'investissements ponctuels, mais une approche plus cohérente et à long terme. Ceci peut également conduire à une meilleure durabilité.
- 4) NorCross et la CRB peuvent reconsidérer le système d'enquêtes baseline-endline. Actuellement, les investissements ne correspondent pas aux résultats. En fait, il n'y a pas de résultats en termes de connaître l'impact du programme.

## Remerciements

Lors de cette évaluation, nous avons eu le privilège d'interagir avec un large choix de personnes qui ont généreusement donné de leur temps et de leur intérêt malgré des horaires chargés:

Le personnel de NorCross du bureau de pays à Bujumbura et du bureau régional de Nairobi; le personnel de la CRB au siège national et dans les Branches.

Les contacts avec les volontaires et les membres de la communauté lors des visites sur collines ont été les plus gratifiants.

Ce rapport est également alimenté par de nombreux entretiens avec le personnel de NorCross à Oslo, qui a patiemment, et parfois à plusieurs reprises, répondu aux questions de l'équipe d'évaluation.

Nous sommes grés particulièrement à Madame Claudine Bizimana, Country Program Officer du programme Norad-NorCross, qui a orienté notre équipe d'évaluateurs et a fourni tant d'informations.

Ce fut une expérience enrichissante et nous souhaitons exprimer nos sincères remerciements à tous ceux qui ont contribué à notre tâche.

Dr Pim de Graaf

Dr NawarajUpadhaya

M NSENGIYUMVA Rémy



# I Introduction

## Résumé des Termes de Référence

- Les Termes de Référence (TdR) de l'évaluation de fin de projet demandent essentiellement d'évaluer l'impact, l'efficacité et la durabilité du projet au regard des objectifs et des résultats spécifiques au pays et de l'objectif général et des résultats de l'accord de subvention. De plus, NorCross souhaite en savoir plus sur les aspects suivants:
- L'approche et la mise en œuvre de la gestion des risques par NorCross et ses partenaires, sur la base des exigences de l'accord de subvention
- Les apprentissages que NorCross et ses partenaires peuvent utiliser pour améliorer l'exécution du programme, l'approche de partenariat et pour informer le développement thématique et méthodologique
- La valeur ajoutée de NorCross dans l'obtention de résultats au niveau de l'impact et des résultats et fournir des recommandations sur les améliorations possibles
- Plus tard, NorCross a demandé d'inclure des recommandations spécifiques sur la manière dont on peut renforcer les enquêtes ligne de base et ligne de fin de la gestion de projet.
- L'évaluation doit s'approfondir en trois pays (sur neuf): Burundi, Guatemala et Pakistan.

Les TdR demandent de faire une évaluation qualitative uniquement, puisque c'est la routine de NorCross pour assister les SN à faire des enquêtes lignes de base et ligne fin de projet, qui collectent des données quantitatives.

Voire Annex 1 pour les TdR complètes.

## Résumé du programme à évaluer

- Le projet 'Accord de coopération NorCross - Norad 2017-2020' a ciblé neuf pays: le Burundi, la Colombie, le Guatemala, le Honduras, le Liban, le Pakistan, la Palestine, la Somalie, le Sud Soudan. Le projet a connu deux axes : support direct de NorCross aux CR des pays concernés et support indirect, par intermédiaire de IFRC, aux CR des pays concernés.
- Au Burundi, le projet s'inscrit dans une relation à long terme entre NorCross et la CRB qui a commencé en 2006. Il a suivi le projet qui l'a précédé et qui était partiellement similaire mais dans d'autres provinces, de 2013 – 2016.

Le premier volet du projet a comme objectif de contribuer à la résilience communautaire au bénéfice / en faveur d'un certain nombre de population en 10 communes de quatre provinces, chacune sous responsabilité d'une Branche de la CRB: Bujumbura Rural, Cibitoke, Makamba et Rumonge. Dans chaque province (Branche), NorCross a financé la position d'un Point Focal (FP) qui a assisté aux formations des volontaires pairs éducateurs, un(e) par colline et par thème, et ensuite a coordonné leurs activités. On a fait des formations en matière de Premiers Secours Sanitaires à Base Communautaire (PSSBC), l'hygiène et assainissement dans les établissements scolaires pour les jeunes (CHAST) et la formation FAST pour les adultes relatives à la gestion de l'hygiène et assainissement dans la communauté.

Ensuite, les volontaires faisaient la sensibilisation et éducation de la population sur l'hygiène du ménage et corporel (latrines, lavage des mains, assainissement des alentours des maisons, hygiène des aliments et des ustensiles de ménage) et en fournissant des matériaux (semences, bidons, dalles pour les latrines). Le programme a aussi financé un gestionnaire de base de données, dans chaque branche. Encore, NorCross a financé quelques positions au siège de la

CRB, comme le chef de programme, le Country Programme Officer (CPO). En outre, le programme a financé des moyens de transport pour les employés, du matériel pour les latrines et du ciment et d'autres fournitures pour les fontaines ou adductions d'eau; et d'autre petit matériel.

Le deuxième volet du projet visait à supporter le développement organisationnel (DO) de la CRB au niveau national et régionale (Branches) en matière de gestion financière (Développement Financier, DF) et mobilisation des ressources; communication; planification-suivi-évaluation-rapportage (PMER). Une position pour le PMER et une pour la DF ont été financé durant le programme.

- Le budget du projet s'élevait à 7.154.000 NOK par an pour quatre ans, ce qui correspond environ à USD 835.000 par an.
- Outre le projet décrit, un financement de Norad à NorCross a contribué à financer le programme Choléra WASH, qui a été exécuté de 2018 à 2020 et qui chevauchait avec trois des 10 communes citées ci-dessus. En plus, avec la Croix-Rouge Néerlandaise et un financement du Ministère des Affaires Étrangères Norvégien, NorCross a assisté la CRB à développer un programme contre les violences sexuelles et sexistes de 2019 à 2020.
- En 2018 et 2019, le programme financé par Norad a constitué 89 % respectivement 75 % du budget total de NorCross pour le Burundi.
- Suite à la revue en 2018 de sa Stratégie Internationale 2015-2020, NorCross a entamé deux changements au niveau du programme: réorientation des activités et décentralisation de la gestion de NorCross vers les régions (dans le cas du Burundi: région Africaine) et les pays concernés. Au Burundi, les activités au niveau de la population n'ont pas changé. Le DO a été réduit à un support au DF, en éliminant le PMER. En matière de gestion, NorCross a promu son délégué au Country Programme Manager (CPM), qui dépend du délégué régional basé à Nairobi. Dans le bureau régional de NorCross à Nairobi se trouvent aussi des fonctions pour supporter le DF et le PMER.
- Suite au soupçon d'irrégularités financières (fraude) au sein de la CRB du côté du CPM de NorCross en 2018, NorCross a effectué un audit forensique au début 2019. L'audit n'a pas confirmé la fraude, si bien qu'il a constaté certaines faiblesses dans la gestion financière. Tout le processus de planification et exécution de l'audit ainsi que son suivi a connu beaucoup de retards du côté de NorCross et de la CRB. En conséquence d'une période d'incertitude et de relations tendues, toutes les activités du projet ont été arrêtées pendant neuf mois en 2019. Durant cette période NorCross a continué à payer les salaires des employés de la CRB qui étaient affectés sur le projet. En effet, pendant la période 2019-2020, le projet après sa réorientation a fonctionné effectivement pendant l'année 2020 seulement.

### Contexte pertinent pour le programme

- La relation entre NorCross et la CRB a commencé en 2006, lorsque la CRB était une petite organisation à peine fonctionnelle. Conformément à la vision et aux ambitions de la CRB, NorCross a contribué financièrement et avec une expertise technique au développement de la CRB, de son organisation et de son réseau de bénévoles. La CRB est maintenant un contributeur important à la résilience communautaire dans les 18 provinces et 119 communes du pays, et un partenaire du Gouvernement.
- Alors que la CRB se développait et pouvait également attirer d'autres partenaires du mouvement, y compris la FICR, NorCross se démarque par son soutien précoce volumineux,

cohérent et à long terme et sa réactivité aux besoins de la CRB et de la population. L'investissement dans le logiciel financier Navision pendant de nombreuses années n'est qu'un exemple. Une évaluation en 2011 décrit les contributions de NorCross, les réalisations de la CRB et les résultats positifs qui ont été atteints.

- Au fur et à mesure que la CRB devenait plus grand et plus mature, les attentes de NorCross se sont accrues, en particulier en ce qui concerne la capacité organisationnelle de la CRB, y compris son développement financier. Pendant ce temps, NorCross lui-même a également changé. Afin d'augmenter sa propre efficacité, ce qui signifie plus de yeux et de mains sur le terrain, NorCross a entrepris une décentralisation à partir de 2015, avec le transfert des compétences administratives et techniques d'Oslo vers les bureaux régionaux et la nouvelle dans le pays. En outre, des systèmes tels que le PMER et la gestion des risques ont été développés plus qu'avant, conduisant à des outils et des procédures plus sophistiqués.
- Cela explique que le partenariat est passé par plusieurs étapes, au cours desquelles l'équilibre entre l'autonomie de la CRB et sa dépendance au soutien de NorCross a été maintenu: le respect mutuel et la planification conjointe ont caractérisé la relation. La CRB jouit d'une bonne réputation auprès de ses pairs africains et assiste régulièrement d'autres SN dans leur développement. Néanmoins, le niveau des salaires relativement bas au niveau du siège de la CRB est un frein à l'attraction des cadres de niveaux très élevés.
- Des élections nationales ont eu lieu en May 2020, précédées par une période de troubles civils, qui ont interrompu les activités du programme.
- En plus, l'occurrence de Covid-19 en 2020 a affecté certaines activités du programme aussi: des délais de l'exécution et un besoin de renforcer la promotion d'hygiène. Quelques activités du programme ont été renforcées.

## II Méthodologie d'évaluation

### Général

Cette évaluation est conduite pendant la période Décembre 2020-Mars 2021. A cause des restrictions de voyages pendant la période du Covid-19, on a opté pour une équipe de base stationné en Europe et un expert national dans chacun des trois pays évalués.

Dans le 'Inception Report' du 24 Décembre 2020, des questions spécifiques pour les critères d'évaluation ont été établies.

### Équipe d'évaluation

- L'évaluation du projet au Burundi a été orientée par Dr. Pim de Graaf, qui est responsable de l'évaluation dans sa totalité. Lui, il a conduit quelques entretiens avec le staff de la CRB au siège et avec staff de NorCross, y inclus le CPM, avant son départ.
- À niveau du Burundi, l'équipe d'évaluation est composée de Dr. Nawaraj Upadhaya, chercheur en santé publique et anthropologue médical; nationalité népalaise; et M NSENGIYUMVA

Rémy, Conseiller technique santé mentale et psychosocial; nationalité burundaise. Cette équipe a été rendue disponible par l'ONG 'HealthNet TPO' au Burundi.

- Dr. Nawaraj Upadhaya a conduit les entretiens avec le staff au siège de la CRB et Mr NSENGIYUMVA Rémy a conduit les entretiens et FGDs dans les 4 provinces concernées.
- En plus, deux staffs de HealthNet TPO ont réalisé des transcriptions des FGDs et des entretiens.

### Sources de données:

- Documentation
  - Tous les documents et rapports relatifs au programme en général et pour le Burundi ont été mis à disposition de l'équipe d'évaluation ; le nombre dépasse 100. Ceci inclut les cadres de résultats et les Indicator Tracking Tables (ITTs) et le rapportage financier.
- Entrevues :
  - Vingt entretiens avec NorCross staff au niveau du siège à Oslo et au niveau régional (Nairobi).
  - Trois entretiens avec staff de la FICR à Genève et avec Norad, en Norvège.
  - Au niveau du siège de la CRB, huit entretiens avec le staff.
  - Deux entretiens avec Unicef et une PNS au Burundi.
  - Huit entretiens avec staff de la CRB dans les Branches.
- Dans les quatre Branches, sept FGDs ont été conduites avec les volontaires et sept avec des bénéficiaires. Les synthèses des transcriptions sont incluses dans l'Annex 3.

### Validation des données et informations

Les évaluateurs ont fait la triangulation des informations collectées et, en cas de divergence, ils ont indiqué la source ou la perspective du auteur d'une information.

### Limitations et restrictions de l'évaluation

- L'accord NorCross-Norad est une partie de la contribution de NorCross à la CRB, comme décrit ci-dessus. Par conséquent, cette évaluation ne peut pas saisir toutes les interactions entre NorCross et la CRB..
- Dr. Nawaraj Upadhaya n'a pas été autorisé à voyager hors de Bujumbura et Mr NSENGIYUMVA Rémy a conduit toutes les FGDs et entretiens hors de Bujumbura avec assistance d'un staff de HNI TPO.
- Rotation du personnel de la CRB et à NorCross, facteur qui influence sur les informations collectées.
- Sur les conseils de l'équipe de NorCross au Burundi, les évaluateurs n'ont pas cherché des détails statistiques au niveau du MSPLS, pour pouvoir comparer des incidences et morbidité. La situation de Covid-19 ne le permettrait pas.

### III Résultats

#### Général

Ce chapitre traite des critères d'évaluation et des deux volets du programme: support à la santé des communautés et le développement organisationnel de la CRB .

#### Pertinence

*La pertinence est la mesure dans laquelle les objectifs et la conception du programme répondent aux besoins, politiques et priorités des bénéficiaires et continuent de le faire si les circonstances changent.*

Les objectifs du programme s'inscrivent dans le 'Plan Stratégique de la CRB 2018-2021', qui s'est basé sur de longs années de travail dans le pays. Les objectifs aussi correspondent avec le rôle assigné à la CRB, par le gouvernement et les Ministères techniques directement impliqués, comme le Ministère de la Santé et la Lutte contre le SIDA (MSPLCS) et le Ministère de l'Intérieur, de la sécurité et du Développement communautaire. Le projet a utilisé des données statistiques sanitaires et des rapports des projets antérieurs pour identifier les besoins. Pour tous les interlocuteurs consultés pour cette évaluation, y inclus les bénéficiaires, il est évident que toutes les activités sur terrain répondaient effectivement aux besoins de la population: amélioration du niveau d'hygiène par la sensibilisation, l'éducation et support matériel, dans la ceinture cholera. Aussi le volet de support à la CRB, le DO, a priorisé des éléments pertinents.

Un sondage plus profond n'a pas pu mettre à la surface une pression sur la CRB explicite ou implicite, subtile ou non, de la part de NorCross, pour accepter certains objectifs du programme.

À niveau des objectifs, le programme n'a pas changé après la revue de la Stratégie Internationale de NorCross. Le changement de quelques activités du volet DO seront discutés sous les critères efficacité et efficience.

#### La cohérence

*La cohérence est la mesure dans laquelle le programme est compatible avec les autres interventions menées au sein de la CRB. Elle tente de capturer les éléments du programme comme les interactions, les logiques systémiques, la dynamique des partenariats et la complexité.*

L'assurance de la cohérence des activités du programme avec ses autres programmes incombe à la SN.

Il y a d'autres projets de la CRB qui œuvrent partiellement dans les mêmes Branches, et qui ont leurs propres points focaux, comme par exemple la RC Espagnol qui œuvre dans cinq communes de la Branche de Makamba. Parfois, il y a plus de deux points focaux de différents projets dans la même commune. La coordination entre eux se déroule sans problème majeur.

La CRB a un certain nombre de partenaires de la RC: Espagnole, Finlande, Pays-Bas, Belgique (2x) et la FICR. En plus, il y a d'autres acteurs et partenaires avec lesquels la CRB tente de coordonner, nationaux et internationaux comme les Nations Unies. Tous les partenaires ne sont pas aussi intéressés à coordonner ou être coordonnés. La CRB organise des tables rondes de temps en temps, pour faire échanger des informations. La CRB est fortement impliqué dans les coordinations des interventions relatives à réductions des effets des catastrophes sur la population. C'est elle qui abrite souvent les réunions de la plateforme des intervenants en matière des catastrophes.

Le rôle assigné à la CRB, par le MSPLS et les autres organes du gouvernement a été évoqué ci-dessus. La coordination avec l'administration communale et provinciale est permanente et requiert une

vigilance permanente. Parfois, l'administration aimerait se mettre à la place de la CRB comme exécutant et pouvoir avoir accès aux différents moyens de mise en œuvre. C'est à travers des séances de travail, des explications ou de collaboration, qu'ils arrivent à comprendre qu'ils sont là pour superviser et s'assurer qu'il y a quelqu'un dans leurs zones d'intervention.

## Efficacité

*La mesure dans laquelle l'intervention a atteint ou devrait atteindre ses objectifs et ses résultats, y compris les résultats différentiels entre les groupes.*

Cette section ne traite pas des inputs ou des outputs réalisés mais des effets de ceux-ci.

- Pour le volet santé de la population, dans chaque commune cible, et dans chaque colline cible, le projet couvre une petite partie de la population. Par exemple, une quinzaine de ménages par unité collinaire ont été transformés en ménages modèles. Sur une colline de 5000 habitants, il peut y avoir un seul volontaire-éducateur formé sur une thématique. Les bénéficiaires et les volontaires, tous soulignent que, comparé aux besoins de la population, le matériel d'hygiène distribué dans les communautés comme les tip-taps et les dalles ont été largement insuffisants.
- C'est la CRB qui planifie les activités, y inclus les formulations des objectifs. NorCross a assisté la CRB à développer les documents de planification, comme les rapports narratifs, les ITTs et les plans M&E. NorCross utilise un système de 'results frameworks', pour la planification et suivi des projets, y inclus les ITTs. Pour tous les objectifs et outputs il y a des cibles et des indicateurs pour ces cibles. Pourtant, dans son ensemble, il n'y a pas une Théorie de Changement (TdC) qui explique la chaîne d'actions/résultats et articule les assomptions et incertitudes. Ceci fait que à la fin du programme, pour les bénéficiaires il semble qu'il a été arrêté à mi-chemin, comme témoignent les bénéficiaires. Ils soulignent qu'ils attendent toujours le don en matériel pour mettre en pratique ce que les volontaires leur ont appris. De l'autre côté, pour la CRB et NorCross le programme est arrivé à sa fin naturelle.
- Le chef du projet, CPO et CPM investissent beaucoup dans la formation des Points Focaux dans les Branches et des volontaires, qui exécutent les activités sur les collines et aussi sont les fournisseurs des données pour les rapportages mensuels, trimestriels et annuels. Les données par rapport aux nombres des volontaires, leurs formations, leurs activités et le nombre de bénéficiaires atteints, sont enregistrées dans une base de données au niveau des provinces, pour l'instant dans quatre provinces seulement. Sauf coupures, il y a des connections en temps réel avec la base de données au niveau de siège. Cela permet d'avoir une vue d'ensemble du réseau des volontaires dans le pays.
- Pourtant, les données sont loin d'être précis et complets pour les raisons suivants:
  - Existence des cas de doubles comptages des données par les volontaires. Les volontaires rapportent leurs activités: des réunions de sensibilisation, visites aux ménages modèles, discussions en groupe. Ils rapportent comme si tous les participants sont des personnes uniques, ce qui exagère énormément le nombre de bénéficiaires atteints.
  - Des compréhensions différentes / multiples interprétations concernant les indicateurs et les sources des données
  - Des cas de rapportages incomplets et de perte de données.

- La rotation parfois élevée et fréquente du staff de la CRB, des volontaires et de NorCross explique le fait qu'enregistrer les activités, le nombre de bénéficiaires et faire le rapportage devient un exercice qui perd obligatoirement les notions initiales et ses objectifs globaux.
- En conséquence, malgré l'investissement important, les données dans les ITTs ne sont pas fiables. En 2019, la CRB a nommé un nouveau responsable pour les formations. Il a été très difficile voire impossible d'utiliser la base de données pour avoir une vue d'ensemble des volontaires et les formations qu'ils avaient reçu dans le passé.
- La CRB en 2020 gérait 20 projets, dont trois de NorCross, tous avec leur chef de projet. Tous ces projets ont leur propre Results Frameworks, planification et reportages. Le service PMER de la CRB, quatre personnes actuellement, aide tous les chefs de projets. Jusqu'à 2018, NorCross a financé la position d'un agent de PMER. Après, il n'y a eu de support au PMER: le délégué PMER de NorCross à Nairobi, qui a quatre pays à superviser, ne fait que vérifier les reportages et les ITTs.  
Ailleurs, le cadre de résultats et l'ITT que NorCross a aidé à développer pour le programme contiennent des incohérences et montrent des lacunes. Ils sont difficiles à remplir correctement. Un exemple: le baseline dans le ITT compte pour quatre branches seulement, mais les résultats donnés pour 2019 concernent les volontaires dans tout le pays. Alors, ceci est un faux usage de l'ITT.  
En absence d'un document qui décrit les définitions et notions des ITTs, la mémoire collective échoue: parfois on ne sait plus ce que les indicateurs devraient indiquer. Ceci est une conséquence de l'absence de continuité dans le processus de gestion des programmes. En effet, le programme santé a été élaboré en 2017 mais son logique n'a pas été respecté pour des raisons déjà évoqués plus hauts (changement de stratégie de la NorCross)
- En ce qui concerne DF, il y a une image mixte de l'efficacité.  
L'investissement de NorCross dans le Développement Financier depuis des années s'est concentré sur l'amélioration de la gestion financière de la Société Nationale. Après l'introduction du logiciel Navision en 2016 que NorCross avait supporté, il y a eu des consultances pour sa mise en jour, et la formation du personnel financier à niveau central pour son usage. Une formation de 19 staff des branches a eu lieu en 2019 en matière de gestion financière. Le département financier aussi a bénéficié d'une formation en l'élaboration d'un budget des coûts de base à niveau central. Ce dernier n'a pas encore été fait. Entretemps, NorCross a aussi financé la position d'un agent du département financier. Cependant, le programme DF soutenu par NorCross a souffert des délais et en conséquence des ajustements répétés.

Malgré les efforts et des années d'investissements dans le DF, la gestion financière de la CRB n'était pas de qualité suffisante. Les audits annuels de 2017, 2018 et 2019 ont dû être répétés, parce que le premier auditeur sélectionné n'était pas certifié. Ensuite, l'audit forensique de 2018, entamé par NorCross à cause de soupçon de fraude, n'a pas identifié la fraude, mais a constaté beaucoup de déficiences en matière de gestion financière. Ce n'est qu'au début de 2021 qu'une analyse complète de la gestion financière de la CRB est prévue avec le soutien de NorCross et d'autres partenaires.

En somme, l'efficacité de NorCross en termes de DF n'a pas été prouvée. Puisque NorCross a rencontré des défis similaires dans d'autres pays, elle a voulu renforcer sa capacité de support au DF en général et cette orientation est incluse dans sa Stratégie Internationale.

Effectivement, sa capacité a été agrandie pendant les deux dernières années, ce qui ne pouvait pas encore bénéficier beaucoup le programme au Burundi.

Plusieurs interlocuteurs de la CRB et NorCross expriment que la confiance réciproque a été entachée par les affaires de gestion financière et le départ anticipé de NorCross. La relation de confiance change en une relation de contrôle. Les évaluateurs observent un sentiment de frustration de ces interlocuteurs des deux organisations, parfois quelque peu dissimulé. Il n'est pas évident que, des deux cotés, il y a eu une réflexion et communication mutuelle sur cet aspect de la relation.

## Efficiences

*La mesure dans laquelle l'intervention aboutit, ou est susceptible de livrer, de manière économique et opportune, les résultats.*

Le tableau ci-dessous montre les budgets et les dépenses faites.

Tous les montants en NOK	2017	2018	2019	2020
budget initial (suivant le contrat avec Norad)	7.154.167	7.154.167	7.154.167	7.154.667
budget révisé (incl. dépenses pour le staff de NorCross)	7.154.119	7.154.167	4.158.000	6.829.043
dépenses	5.906.892	3.860.125	3.792.637	6.019.812

*Données proviennent des rapports audit de 2017, 2018, 2019.*

*Chiffres pour 2020 à vérifier.*

La signature tardive de la nouvelle convention de subvention avec Norad a entraîné une signature tardive de l'accord de projet et une révision des budgets. Cela a entraîné la nomination tardive du personnel du projet par la CRB. Ce n'était que mi-2017 que les activités ont pu commencer. La période d'exécution du programme d'emblée a été plus courte que quatre ans.

Les retards et les interruptions du programme ont été cause de l'irrégularité des dépenses, comparée au budget. Ceci ne permet pas de tirer des conclusions sur l'efficacité du programme.

Tant pour les activités pour la population que pour le DO, il n'y a pas des cibles ou indicateurs d'efficacité et il n'y a pas d'analyse de relation ressources/bénéfices faite par la CRB ou NorCross. Cet exercice n'existe pas.

Une telle analyse exigerait des données plus spécifiques et complètes mais surtout des standards. En humanitaire, la balance entre ressources/bénéfices peut différer de celle en situation de développement ou stable. Par exemple, pour pouvoir assister la population, en urgence on accepte souvent des coûts de transport plus élevés, pour gagner du temps. Il n'y a pas de processus transparent au sein de NorCross et la CRB qui balance les coûts et les bénéfices attendus.

Pourtant, la culture de la CRB est celle d'une organisation qui gère ses ressources prudemment. Même si les nombres rapportés sont gonflés, la CRB a développé une force de centaines de milliers de volontaires, dont beaucoup qui sont eux-mêmes indigents. En soi, ceci est un indicateur d'efficacité. Leurs attentes de recevoir des *per diems* ne doivent pas être considérées comme injustifiées ou exagérées ; toujours est-il qu'ils sont des forces de changement qui coûtent moins cher. D'autre côté,



selon les évaluateurs, il n'est pas évident que tant de volontaires peuvent être suffisamment formés et organisés et qu'ils contribuent tous réellement aux objectifs de la CRB.

NorCross a entamé la décentralisation à partir de 2016. Certaines fonctions au niveau d'Oslo ont été supprimées et déplacées vers les régions et les bureaux de NorCross aux pays. La position du délégué est transformée en celle du CPM, comme décrit ci-dessus. Ceci n'a pas fait changer le total de dépenses de NorCross. L'objectif c'était d'améliorer l'efficacité, et alors, l'efficience. Cette évaluation ne peut pas confirmer que l'efficience du programme a changé, comparée aux programmes antérieurs.

## Impact

*La mesure dans laquelle l'intervention a généré ou devrait générer des effets positifs ou négatifs, intentionnels ou non, de plus haut niveau.*

NorCross et la CRB mesurent l'impact par des enquêtes au début et vers la fin : baseline-endline.

Rappel : il y a deux outcomes formulés au début du programme :

- Les capacités de la SN sont renforcées pour faire face aux situations humanitaires et contribuer à la résilience communautaire à travers le concept de ménage modèle dans le domaine santé et réduction des risques de catastrophes.
- Les communautés ciblées sont capables d'identifier et de faire face aux vulnérabilités liées aux causes principales de la mortalité et de la morbidité et autres défis sanitaires ainsi qu'aux catastrophes naturelles.

Pour ce qui est de l'impact sur la capacité financière de la CRB au-delà de la section de l'efficacité sur la DF, une évaluation<sup>1</sup> de la gestion financière de plusieurs SN en 2016, y inclus la CRB, sert comme baseline pour le volet DF du programme. Une évaluation a été conduite au début de 2021. Les TdR sont: 'Évaluer les progrès et l'état d'avancement de divers aspects liés au développement des finances et à la mobilisation des ressources au Burundi.' Les résultats de cette évaluation ont été soumis récemment à NorCross et la CRB.

Il n'y a pas de baseline ni end-line pour le PMER. Alors cette évaluation ne peut pas conclure, au-delà des observations faites dans la section sur l'efficacité.

Pour ce qui est l'impact du programme à la population, comme indiqué avant, les évaluateurs n'ont pas cherché des détails statistiques au niveau du MSPLS, pour pouvoir comparer des incidences et morbidité/mortalité des cas de cholera et de diarrhée avant et après le programme, et alors de constater l'impact. Pour évaluer l'impact, les outils suivants ont été utilisés pour évaluer l'impact:

1. Les enquêtes baseline–endline.
2. Les discussions en groupe (FGDs) avec des volontaires et des bénéficiaires.
3. Les ITTs

- 1) Tout en suivant les conditions de financement de Norad (et des autres bailleurs de fonds), NorCross a développé un système d'enquêtes baseline/endline, qui sont des enquêtes basées sur la population.

En 2017, la CRB a mené une telle enquête et en 2020 encore, tout en voulant démontrer une différence entre les résultats des deux. En 2018, une autre enquête a été effectuée par une consultante, qui était menée en quatre pays, y inclus trois communes au Burundi, comme

---

<sup>1</sup> 65 Rhoem Consulting, "Finance development evaluation report for support to National Societies", August 2016. Submitted to Norad 2016

baseline pour le programme Choléra. Le tableau ci-dessous montre une vue d'ensemble des échantillons utilisées.

Les questions posées et observations faites en 2017, 2018 et 2020 étaient à peu près les mêmes et couvraient l'accès à certains services et les Connaissances, Attitudes et Pratiques au niveau des ménages.

Enquêtes baseline-endline			Baseline Interne: PMER et NorCross		Baseline Consultant avec PMER et NorCross	Endline Interne: PMER et NorCross	
Province	Communes	Population (calculated for 2020)	Sample size 2017	Sample size 2017	Sample size 2018	Sample size 2020	Sample Size 2020
Cibitoke	Buganda	105 533	22	122	217	42	196
	Rugombo	120 117	18			56	
	Bukinanyana	115 781	20			47	
	Murwi	125 693	25			51	
	Autres	236.634	37				
Bujumbura R	Kabezi	75 016	20	176	215	35	196
	Mutimbuzi	106 267	20		161		
	Autres	529 175	136				
Rumonge	Muhuta	92 675	20	101	217	61	196
	Bugarama	46 591	16			31	
	Rumonge	221 740	24			104	
	Burambi	87.378	41				
Makamba	Nyanza lac)	172 337	20	89		196	196
	Autres	486 277	69				
<b>Total</b>		<b>2.521.214</b>	<b>488</b>	<b>488</b>	<b>649</b>	<b>784</b>	<b>784</b>

Sources :

- 1) Survey 2017:  
Rapport d'Enquête de base pour le Projet Santé et DRR appuyé par Norad; Juin 2017
- 2) Survey 2018:  
Baseline survey for cholera and MNCH project in Burundi, Kenya, Somalia and South Sudan ; Final report – August 2018
- 3) Survey 2020 (data collection in 2020, report published in 2021))  
Rapport de l'évaluation finale du projet sante wash et cholera et sante maternelle et infantile appuyés par la Croix-Rouge Norvégienne dans les provinces de Cibitoke, Bujumbura, Rumonge et Makamba

Malgré les investissements considérables de la CRB et NorCross, les enquêtes n'ont pas permis de tirer des conclusions sur l'impact du programme. Tout d'abord, la comparaison des résultats des enquêtes 2017/2018/2020 n'a pas été faite. Selon NorCross c'est la responsabilité de la CRB, qui, selon ses déclarations, a ni les moyens ni l'expertise pour le faire. Ensuite, selon les évaluateurs, la taille des échantillons est trop petite pour pouvoir arriver à des conclusions significatives si on compare avant et après projet. En fin, la durée du programme a été trop courte pour pouvoir s'attendre à un changement mesurable. Ceci met en question la logique de faire de telles enquêtes après un programme de quatre ans, d'autant plus que le programme a effectivement commencé seulement mi-2017 et qu'il y a eu deux périodes d'interruptions : neuf mois en 2019 à cause de la suspension de financement des activités par NorCross et quelques mois en 2020 à cause du Covid 19.

Pour l'enquête baseline de 2018 en quatre pays, chez NorCross, personne ne saurait expliquer s'elle sera répétée encore comme endline.

Ensuite, il est à signaler qu'une autre enquête au niveau national a été conduite pendant la période de Juillet-Septembre 2020: 'Enquête Nationale sur la Situation Nutritionnelle et la mortalité au Burundi, édition (2020)'. Sous responsabilité du MSPLS, le Ministère de Finances, UNICEF et le PAM, plus de 24 milles ménages dans tous les 47 districts sanitaires du pays ont été enquêtés. Quelques-unes des questions chevauchaient avec les questions des enquêtes de la CRB. Bientôt le rapport sera publié. La CRB peut profiter de cette enquête.

A part la disponibilité et exactitude des données, une autre contrainte des enquêtes est que les changements en Connaissances, Attitudes et Pratiques au sein de la population ne peuvent pas être attribués à un programme précis. C'est la combinaison de plusieurs facteurs qui sont cause des changements – ou absence de changements.

- 2) Une série de FGDs, organisée auprès des bénéficiaires et des volontaires, sept discussions chacun, est une source importante d'informations sur la pertinence, l'efficacité et l'impact du programme. Presque sans exception, les participants ont déclaré que la CRB a répondu aux besoins prioritaires et que la sensibilisation, l'éducation et les fournitures matérielles étaient pertinentes et utiles. Vrai ou non, c'est la perception de tous que les cas de diarrhée ont fortement diminué et que la situation nutritionnelle en particulier pour les enfants est améliorée.

Pourtant, on s'inquiète de la faible couverture: trop de ménages n'ont pas reçu de soutien. Certains éléments de soutien étaient inadéquats. Par exemple, trois sur quatre pompes à bétail n'ont jamais fonctionné. Des malentendus dans certaines localités y ont résulté entre membres de la communauté et les volontaires. Les participants aux discussions considèrent que le travail n'est pas terminé et s'attendent à la poursuite des activités du projet. Annex 3 contient les résumés des FGDs.

- 3) Dans la section sur l'efficacité, quelques observations sur les ITTs ont été faites. Evidemment, ils ont une certaine utilité, ne fut-ce seulement qu'ils peuvent aider le staff du programme à voir l'ensemble de programme. Pourtant, les ITTs ne permettent pas de tirer des conclusions sur l'impact du programme, puisque les indicateurs d'impact correspondants sont valables après une longue période seulement.

## Durabilité

*La mesure dans laquelle les avantages nets de l'intervention se poursuivent ou sont susceptibles de se poursuivre*

Après le changement de la Stratégie Internationale de NorCross, l'application de la notion de durabilité pour le programme actuel devient discutable. L'intention de NorCross de terminer son partenariat avec la CRB pour pouvoir travailler ailleurs, indique que le choix de contexte a préséance sur les considérations de durabilité des résultats du programme.

Malgré les efforts de la CPM, il n'y avait pas de plan de sortie réel, puisque le départ de NorCross a été annoncé quelques mois avant la fin du programme et il n'y avait pas un plan de réduction progressive ou remise des activités. Du moins, il y a eu une série de réunions avec le staff du bureau central et avec le staff et volontaires des branches pour informer du départ et pour faire appel à la motivation de tous concernés pour capitaliser les acquis.

Une conséquence de la fin du partenariat est la résiliation du contrat d'un quart du personnel du siège de la CRB, parce que les salaires avaient été fournis par NorCross. Les conséquences pour la CRB en termes de continuation de certaines fonctions, comme administration financière, Ressources Humaines et PMER ne sont pas encore complètement claires. Toujours est-il que une grande partie de la capacité de la CRB pour continuer les activités (gestion de projet, formation/recyclage des volontaires, fourniture de matériaux) disparaît.

En termes de résultats pour la population, les bénéficiaires et les volontaires ont les avis partagés. D'une part, certains affirment que les activités peuvent continuer en mettant en pratique ce que les volontaires leurs ont appris et que les volontaires vont continuer avec les sensibilisations-éducations auprès des membres des communautés. D'autres parts, ils expliquent que l'appui de la CRB est toujours nécessaire pour le bon déroulement des activités. Ces appuis porteraient essentiellement sur les renforcements des capacités, les formations et recyclages, et du soutien en matériel notamment les dalles pour les latrines qui demandent des moyens auxquels la plupart des membres de la communauté ne peuvent pas avoir accès.

Les matériaux fournis comme les dalles et bidons ont une durée de vie limitée. Sans suivi, leur usage sera réduit à moyen-terme.

Les acquis du programme sont temporaires et vont disparaître graduellement.

## Conclusions

Le support à la CRB en termes de développement organisationnel a été conforme aux besoins de la CRB. Pourtant, le DF a échoué et le PMER a été amélioré durant le programme, sans arriver à un niveau tout à fait satisfaisant. Le programme actuel et les programmes antérieurs ont aidé la CBR à renforcer sa gestion en général. Puisque le programme n'est pas tout à fait terminé, parce qu'en 2021 quelque support pour le DF continue, la durabilité pourra améliorer pendant l'année 2021.

Il n'y a aucune doute sur la pertinence des services aux populations, fournis par le programme, parce qu'il adresse des besoins maintes fois constatés et exprimés. La coordination avec les autres intervenants et les autres programmes pour la population est bien faite.

Il n'y a pas de TdC articulée. En son absence, il n'est pas évident quelle étaient les pensées ou les attentes des effets d'un programme qui sert une petite partie de la population couverte. Comme clairement démontré pendant les FGDs, ceci conduit à une attente pas satisfaite de la part de la population et parfois à des tensions intra-communautaires, surtout ciblées aux volontaires. Une partie de la population est bien servie, pourtant. Il est plausible que le niveau de conscience de la population par rapport à l'hygiène a augmenté.

Il n'y a pas de données quantitatives qui montrent l'impact. Ici aussi, c'est plausible que la santé de la population couverte est améliorée.

La durabilité laisse à désirer. Malgré l'optimisme d'aucuns, sans suite organisée, les résultats disparaîtront progressivement, tant les résultats matériels qu'en conscience et connaissances.

Dans les cases ci-dessous, les évaluateurs indiquent leurs conclusions de l'évaluation, suivant les six critères. Il est à noter, que ceci évalue le programme et pas la CRB ou NorCross en tant que tel.

	Burundi Développement de l' Organisation	Burundi Services aux populations	Guatemala Population services	Guatemala OD	Pakistan Population services	Pakistan OD
Pertinence						
Coherence						
Efficacité						
Efficiency						
Impact						
Durabilité						

## IV Gestion des risques

Entre autres à l'initiative de NorCross, la CRB a introduit certains éléments de gestion des risques, comme l'inclusion des risques dans son plan stratégique. Un outil pour la gestion de risques, GRAM, est utilisé pour le programme financé par le Fonds Mondial. Ceci montre que l'utilisation des outils de gestion des risques commence à être absorbée par la CRB et n'est plus entièrement limitée au personnel de NorCross eux-mêmes.

Pourtant, selon des interlocuteurs de NorCross, le système de NorCross de gestion et atténuation de risques et les tables de risque, y inclus les 'heatmaps', est uniquement utilisé par le staff de NorCross au pays. Il n'y a pas une réflexion collective en termes des atténuations de risques de ses projets. C'est cocher les cases plutôt.

L'attention de NorCross même en termes de risques est concentrée sur les risques financiers, ce qui est compréhensible vu ce qui s'est passé durant le programme.

Aucun interlocuteur n'a pu donner un exemple d'un risque qui a été identifié grâce au système de risques de NorCross, ou d'un risque qui a été atténué. Selon les évaluateurs, l'occurrence de Covid-19 en 2020 était un risque 'hors catégorie' à laquelle personne n'a pu anticiper, excepté quelques spécialistes internationaux en matière d'épidémiologie.

Les évaluateurs n'ont pas rencontré des informations sur les risques anticipés de la décentralisation de NorCross, en termes des relations avec les NS. Si cela a été considéré, ça n'a pas laissé de traces.

## V Valeur ajoutée de NorCross

En particulier depuis la revue de la Stratégie Internationale en 2018, NorCross a essayé d'augmenter sa valeur ajoutée en choisissant des contextes qui ont les plus grands besoins : zones de conflit ou difficilement accessibles où d'autres ne vont pas.

C'est là où NorCross ambitionne à amener un savoir-faire, une expertise et types de ressources spécifiques, comme certain soutien technique en matière de santé. L'expertise en matière de DF a été

mentionnée avant. La décentralisation permettrait à engager ces ressources rapidement et les rendre plus accessibles aux Sociétés Nationales, sans obstacles de distance et bureaucratie.

Durant la mise en œuvre du programme au Burundi, cette valeur ajoutée n'a pas encore pris effet. D'une part, parce que les activités pour renforcer la résilience de la population ne demandaient pas une expertise très spécifique que NorCross pouvait fournir. D'autre part, parce que le processus de décentralisation était en cours durant et fut à peine complété à la fin du programme.

Traditionnellement, NorCross était considéré par la CRB comme un partenaire particulier. C'était la longue durée du partenariat qui comptait mais aussi l'attitude de NorCross, hands-off, qui faisait que le partenariat était senti par la CRB comme une relation de confiance, entre égaux. Cela a toujours contrasté avec les autres partenaires, qui voulaient toujours être plus au volant des activités eux-mêmes. Avec la décentralisation, cette spécificité de NorCross a disparu.

## VI Leçons apprises et recommandations

### NorCross

Le partenariat entre la CRB et NorCross a changé pendant les trois années passées et sera finalement terminée en 2021. Progressivement, NorCross ambitionne de voir des résultats immédiats et d'assurer une meilleure efficacité et impact. Sa décentralisation, qui est d'ailleurs perçue comme une ingérence aux affaires internes de la CRB, et sa préférence pour des contextes de conflit sont les conséquences directes de cette ambition, aussi bien que son insistance croissante sur la transparence. Ceci n'est plus compatible avec le rythme de la CRB qui veut se développer au fur et à mesure, suivant des besoins, les opportunités et les capacités et ressources disponibles. NorCross termine le partenariat assez brusquement. La CRB attendait à ce que le programme 2017-2020 devait avoir une suite, ce qui n'est pas le cas. Le départ de NorCross sans vraie stratégie de sortie, laisse la CRB vulnérable. Une période plus longue qui permettrait à la CRB de se préparer, serait désirable. Effectivement, la disponibilité de NorCross pour investir en 2021 en DF est une reconnaissance tardive mais juste.

NorCross, comme les autres PNS, désirant d'améliorer sa performance toujours, développe des politiques, des systèmes et des outils toujours nouveaux: ceci peut résulter en des exigences de plus en plus élevées à la CRB, en termes de complexité organisationnelle, de compétences et de ressources et cela peut conduire à de nouveaux niveaux de dépendance vis-à-vis du PNS, et finalement à la non-durabilité. Encore, cette évolution peut conduire à de nouveaux défis et échecs du côté de la SN.

Le taux de rotation relativement élevé des cadres de NorCross, surtout les CPMs, peut également avoir contribué à des secousses et des lacunes dans la communication, ce qui fait perdre la perspective à long terme. Ceci conduit également à un focus sur les tâches et les résultats immédiats, plutôt que sur le renforcement général du partenariat. Ce risque n'avait pas été identifiée par NorCross. Elle peut être atténuée par une série de mesures pour renforcer la capacité et la position du CPM.

### La CRB

La CRB a développé une force de centaines de milliers de volontaires, ce qui est un résultat unique parmi les SN de la RC. D'autre côté, il n'est pas évident que tant de volontaires peuvent être suffisamment formés et organisés et qu'ils contribuent tous réellement aux objectifs de la CRB. Il y a lieu à développer une analyse et réflexion sur le nombre optimal de volontaires: l'équilibre entre les ressources nécessaires et disponibles et le plus grand nombre possible de éducateurs-pairs sur collines et d'autres fonctions.

### NorCross et la CRB

Le développement et usage d'une TdC pour un programme de longue durée peut aider à articuler les résultats escomptés, tant pour le DO et pour les services à la population. Une TdC est plus qu'un logframe. Surtout, le développement d'une TdC est un travail participatif. En urgence, l'usage d'un TdC n'est pas faisable, mais pour les urgences chroniques et les contextes stables une TdC est indispensable.

NorCross et la CRB peuvent reconsidérer le système d'enquêtes baseline-endline. Actuellement, les investissements ne correspondent pas aux résultats.

La changement progressif d'une relation de confiance en une relation de contrôle du côté de NorCross, alimentée par un manque de transparence du côté de la CRB

## VII Commentaires de la CRB sur ce rapport

*Après commentaires de La CRB sur le brouillon du rapport, les évaluateurs ont fait quelques modifications, ce qui a résulté dans la version actuelle.*

*Les commentaires de la CRB que les évaluateurs ont choisis de ne pas inclure dans le rapport sont répertoriés dans le chapitre suivant.*

### Observation 1

En ce qui concerne la conclusion sur page 17 que «...il n'est pas évident que tant de volontaires peuvent être suffisamment formés et organisés et qu'ils contribuent tous réellement aux objectifs de la CRB », la CRB souhaiterait répondre que « Tous les volontaires ne sont pas obligés de travailler sur une même activité ou projet. En outre, les volontaires sont organisés dans les Unités collinaires qui est la structure la plus décentralisée de la CRB en même temps le point d'entrée de tous les programmes dans la communauté ».

### Observation 2

En ce qui concerne la conclusion sur page 17, que « ...les évaluateurs n'ont pas cherché des détails statistiques au niveau du MSPLS, pour pouvoir comparer des incidences et morbidité/mortalité des cas de choléra et de diarrhée avant et après le programme, et alors de constater l'impact. Pour évaluer l'impact, les outils suivants ont été utilisés pour évaluer l'impact », la CRB souhaiterait répondre que « Si les consultants ne peuvent pas démontrer l'impact avec des chiffres, c'est qu'ils ont failli à leur mission. Malgré les commentaires sur les évaluations internes et qui sont d'ailleurs justifiés, il y a quand même des données sur la morbidité de la diarrhée et dans le baseline de même que l'endline" »

### Observation 3

En ce qui concerne la conclusion sur page 22, que « Il y a lieu à développer une analyse et réflexion sur le nombre optimal de volontaires: l'équilibre entre les ressources nécessaires et disponibles et le plus grand nombre possible de éducateurs-pairs sur collines... », la BRC souhaiterait répondre que «Ceci n'est pas cohérent à la logique de développement des capacités locales durables. Plutôt, il faut pour chaque SN recruter plus de volontaires et si besoin en ciblant l'expertise nécessaire mais aussi les fidéliser afin de les retenir »



## VIII Déclaration de différence

*Dans ce chapitre les évaluateurs expliquent pourquoi ils continuent de différer de la CRB sur les points évoqués dans le Chapitre précédent.*

### Observation 1

Les évaluateurs ne réfèrent pas à un projet spécifique, si bien que le constat est basé sur le programme évalué. Il requiert un grand effort pour former et superviser les volontaires à fin qu'ils fassent un travail régulier et de qualité. À notre avis, pour cette tâche lourde les branches ne disposent que de capacité (personnel et autres ressources) suffisante quand il y a (un bailleur) des fonds spécifiques, ce qui n'est pas toujours le cas.

### Observation 2

Les Termes de Reference indiquent que la collecte de données quantitatives n'est pas nécessaire puisque la CRB et NorCross ont fait cette collecte par les enquêtes baseline-endline. Pourtant, ailleurs dans le rapport et plus détaillé dans le rapport global de l'évaluation, les évaluateurs ont argumenté pourquoi les enquêtes baseline-endline ne permettent pas de tirer des conclusions sur l'impact du programme, comme la réduction de l'incidence de diarrhée.

Les évaluateurs ont été découragés de chercher des données statistiques eux-mêmes auprès du MSPLS, vue son surcharge de travail actuel, lié à la pandémie. Pour servir une comparaison avant-après détaillée, il requiert un travail considérable pour sélectionner les données pertinentes.

### Observation 3

Nous nous en tenons à notre recommandation

## Annex 1 Termes de Reference de l'évaluation

Extrait des éléments pertinentes

**Objectif:** La Croix-Rouge norvégienne (NorCross) cherche à mener une évaluation de fin de projet de l'impact, de l'efficacité et de la durabilité des projets financés dans le cadre de l'accord de coopération 2017-2020 avec Norad. De plus, NorCross souhaite en savoir plus sur les questions suivantes: les approches de la gestion des risques, la prestation de programmes et le partenariat ainsi que la valeur ajoutée de NorCross dans l'obtention de résultats

**Public cible:** Le principal public de l'évaluation est NorCross et les partenaires pertinents des Sociétés Nationales ainsi que Norad. Les résultats de l'évaluation constitueront un élément important du rapport final 2017-2020 de NorCross à Norad.

**Localisation:** géographiquement, l'évaluation se concentre sur le Burundi, le Guatemala et le Pakistan. On s'attend à ce que l'évaluation prenne en considération les restrictions de voyage actuelles liées à Covid-19 pour garantir que la collecte de données dans les pays d'étude est possible.

L'objectif global du projet, tel que formulé dans l'accord, est la résilience des communautés, tandis que les résultats globaux sont divisés en deux: 1) Amélioration de la santé des personnes vulnérables et 2) Renforcement de la capacité des Sociétés nationales de la Croix-Rouge / Croissant-Rouge à fournir des services à l'échelle du pays aux personnes vulnérables. gens. Sur la base des résultats, les principaux produits prévus du projet sont:

- 1) Développement organisationnel des Sociétés nationales de la Croix-Rouge / Croissant-Rouge et
- 2) Accès accru des groupes cibles aux systèmes de santé, à l'eau, à l'assainissement et à l'hygiène (WASH) et meilleure connaissance des groupes cibles sur la prévention sanitaire.

Le budget initial de la convention de subvention s'élevait à 308 millions NOK (= 29 millions d'euros) (77 millions par an).

Neuf pays sont inclus dans l'accord - le Burundi, la Colombie, le Guatemala, le Honduras, le Liban, le Pakistan, la Palestine, la Somalie et le Soudan du Sud - de même que deux programmes thématiques de portée mondiale axés sur la santé et le développement organisationnel (1)

La principale modalité de mise en œuvre au niveau des pays passe par des partenariats avec les Sociétés nationales de la Croix-Rouge ou du Croissant-Rouge respectives. Un principe clé de l'approche NorCross des partenariats est l'alignement sur le rôle auxiliaire de la Société nationale, les priorités stratégiques du partenaire et la contribution à la coordination du Mouvement CRRC. Les programmes thématiques à portée mondiale ont financé le Secrétariat de la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR) pour fournir des normes techniques dans le domaine de la santé et du DO des sociétés nationales.

### **Le but principal de l'évaluation est de**

- Évaluer l'impact, l'efficacité et la durabilité des projets au regard des objectifs et des résultats spécifiques au pays et de l'objectif général et des résultats de l'accord de subvention.

De plus, NorCross souhaite en savoir plus sur les problèmes suivants:

- Examiner l'approche et la mise en œuvre de la gestion des risques par NorCross et ses partenaires, sur la base des exigences de l'accord de subvention
- Identifier les apprentissages que NorCross et ses partenaires peuvent utiliser pour améliorer l'exécution du programme, l'approche de partenariat et pour informer le développement thématique et méthodologique
- Examiner la valeur ajoutée de NorCross dans l'obtention de résultats au niveau de l'impact et des résultats et fournir des recommandations sur les améliorations possibles

## Annex 2 Résumés de l'équipe d'évaluation au Burundi

**Dr Pim de Graaf, nationalité Néerlandaise**, a travaillé dans plusieurs pays dans des hôpitaux ruraux en tant que clinicien et directeur d'hôpital. Il a passé plus de 10 ans à travailler avec MSF dans des fonctions de gestion.

Depuis 15 ans, il est propriétaire de la consultance HEALTHMATCH. Son domaine d'expertise principal est les évaluations et le fonctionnement du système de santé. Il a évalué des programmes et projets nationaux dans des pays aussi divers que la Mongolie, le Lesotho, le Tchad, La RDC et plusieurs pays d'Europe de l'Est. Il est également membre de l'équipe de l'OMS en Europe qui travaille sur la résistance aux antimicrobiens et donne régulièrement des conférences pour les étudiants en médecine et des cours de troisième cycle en santé publique.

Il dirige une équipe de cinq personnes pour cette évaluation et est responsable des rapports ; aussi et est l'interlocuteur principal de NorCross. Il recrute et guide les experts nationaux au Burundi et au Pakistan.

**Dr Nawaraj Upadhaya, nationalité népalaise** est chercheur en Santé Publique et Anthropologue Médicale. Il est titulaire d'un doctorat de l'Université d'Utrecht, aux Pays-Bas, sur le renforcement des systèmes de santé mentale dans les pays à revenu faible et intermédiaire. En 2005, il a rejoint HealthNetTranscultural Psychosocial Organization (TPO) et a occupé des positions de directeur et chercheur en Nepal et Afghanistan. En 2019, au Soudan du Sud il a supervisé divers projets liés aux soins de santé primaires, aux services hospitaliers, à la prévention communautaire du paludisme, à l'engagement et à la mobilisation communautaires, au renforcement des capacités institutionnelles, à la santé mentale et psychosociale. Depuis Janvier 2020, il travaille au Burundi, soutenant la mise en œuvre de programmes et la recherche sur la santé, la santé mentale et le soutien psychosocial, les moyens de subsistance et le développement communautaire.

**M NSENGIYUMVA Rémy, nationalité Burundaise**, il est psychologue clinicien et diplômé d'études supérieures spécialisées en droits de l'homme et résolution pacifique des conflits. Il est engagé par HealthNetTPO au Burundi depuis 2005. Il s'est toujours dévoué à la Santé Mentale et le Bien-Être psychosocial de la population et il a occupé une série de postes, en fonction des projets financés et développés par HealthNetTPO.

Dans ses activités ; il a été en étroite coordination avec le Ministère de la Santé Publique et parfois à travers d'elle, et avec d'autres instances, comme les Nations Unies et la Croix Rouge du Burundi. Son expérience s'étend de la diagnostique et thérapie individuelle jusqu'à la formation et support des groupes de la communauté sur collines. De plus, l'autonomisation économique des groupements de victimes de violences sexuelle et les droits sexuels et reproductifs ont été parmi les projets pilotés, ce qui montre qu'il couvre un plus large domaine que l'individuel: c'est la résilience de la population. En plus, il a eu des responsabilités pour la gestion de multiples projets, programmes et instituts.

## Annex 3 Interlocuteurs

<b>La CRB</b>
Secrétaire Général
Directeur des Finances
Coördinatrice de Programmes
Directeur Technique
Chef de Projet Santé / WASH ; de projet Cholera; de Projet Développement Financier
Responsable de PMER
Deux comptables de branche
Quatre Points Focaux de Projet dans les branches
Deux Secrétaires de branche
Assistant de Secrétaire de branche
Trois comptables de branches
<b>Autres au Burundi</b>
UNICEF, conseiller en santé
Croix Rouge Belge, Francophone, Déléguée
Croix Rouge Néerlandaise, ancien Délégué
<b>NorCross headquarters</b>
Coordinator evaluation and learning
International Director
Head of Program Unit
Head of Strategy and Results
Coordinator Results, Planning and Monitoring
Coordinator Institutional Partnership Norad
Project manager implementing RB minimum standards
Project Manager Finance Development
Coordinator Security
Coordinator Movement (IFRC)
Coordinator Strategy and Risk
Coordinator Risk and Integrity
Coordinator Regional HR
Coordinator NSD
Coordinator Audit and Finance
<b>NorCross Regional Office in Nairobi</b>
– Regional Representative Africa
– Deputy Regional Representative, Africa
– Regional Finance Manager, Africa
– Results Management Coordinator, Africa
<b>Other</b>
– Norad, Senior Adviser; Department for Civil Society and Private Sector Section for Civil Society, Education, Health and Coordination of Comprehensive Agreements
– IFRC, Team Lead EmergencyHealth, Geneva
– IFRC, Director, Health & Care, Geneva

NB: Les interlocuteurs pour le Guatemala et le Pakistan ne sont pas incluses dans cette liste.

## Annex 4 Synthèse des Discussions en Group

### FGDs volontaires

#### Introduction

Pendant le mois de Janvier 2021, les évaluateurs ont conduit sept Discussions de Groupe (FGD) dans autant de communes de quatre provinces avec des volontaires qui ont travaillé pour les programmes santé wash et choléra SMI. Les communes dans lesquelles ce sont passés les FGD sont les suivantes :

- Mutimbuzi de Bujumbura Rural
- Kabezi de Bujumbura rural
- Rugombo de Cibitoke
- Buganda de Cibitoke
- Rumonge de Rumonge
- Muhuta de Rumonge
- Nyanza Lac de Makamba

Les participants des FGDs ont été choisis au hasard par les évaluateurs parmi plusieurs volontaires qui avaient été invités par les Points Focaux des provinces en passant par le secrétaire communal et les présidents des unités collinaires. Le choix devrait respecter l'équilibre du genre; dans la plupart des FGDs la composition était de quatre hommes et quatre femmes, dans certains cas le nombre fut inférieur à huit personnes. La durée de leur volontariat est entre un et 15 ans, avec la plupart des volontaires ayant eu plusieurs formations. Les participants ont été invités à se rendre à un endroit de rencontre dans la commune. Il n'y a pas eu de refus de participation, si bien que quelques invités n'étaient pas disponibles. Les FGDs étaient organisés par deux évaluateurs, dont un a organisé la logistique et l'autre a mené la discussion. Les FGDs pouvaient durer entre 40 minutes et une heure et furent conduits en Kirundi et enregistrés sur un téléphone. Les participants ont été rassurés de la confidentialité de la conversation et ont été d'accord pour l'enregistrement.

Les FGD ont abordé les thèmes suivants: la pertinence des activités des programmes vis à vis des besoins prioritaires de la population, y compris les besoins créés par les catastrophes au niveau local pendant la mise en œuvre du programme; la couverture, l'achèvement et les résultats des activités; la coordination avec d'autres activités communautaires; les défis, ainsi que la pérennisation des activités et des résultats. Aussi, la question de savoir si les inégalités dans la communauté ont changé grâce aux interventions de la CRB a été posée.

Ce qui suit est la synthèse des transcriptions des sept FGDs et l'analyse des évaluateurs.

#### Les avis des participants.

Tous les participants dans les FGDs sont d'avis que les activités du projet ont amené des solutions aux besoins prioritaires de la communauté. Les besoins ne sont pas exactement les mêmes partout, mais ils sont en général relatifs aux conditions du terrain, à la pauvreté et la vulnérabilité des populations bénéficiaires (personnes âgées surtout). Dans certaines localités il y a eu de l'érosion et des inondations dues aux fortes pluies torrentielles, ainsi que à la montée des eaux du lac Tanganyika qui ont causé beaucoup de dégâts. Dans certaines localités, les maisons ont été détruites et même des personnes ont été déplacées. Ils sont dans les camps de déplacés. Malgré ces intempéries, les volontaires soulignent que les cas de diarrhée et de choléra ont sensiblement diminué durant ces dernières grâce aux activités du projet.

Les volontaires organisent des visites de ménage par ménage pour éduquer et sensibiliser la communauté en matière d'hygiène et assainissement (construction de latrines, installation des tip tap, construction des étagères pour les ustensiles de cuisine, préparation des compostes, ...), en matière de nutrition et d'entre-aide. Les volontaires ont aidé à construire des latrines, parfois avec du matériel (dalles, clous, sachets d) de la CRB. Il y a deux types de dallettes: les dalettes ECOSAN en plastique qui séparent les urines et les excréments et les dalettes fabriquées sur place avec du ciment et sable qui ne séparent pas les urines et les excréments. Les volontaires font aussi des pulvérisations avec du chlore dans des localités où il y a des inondations qui causent des débordements des déchets des toilettes. Des moustiquaires (MIILDA) ont été distribuées. Avant les sensibilisations faites par les volontaires, certaines personnes utilisaient les moustiquaires qu'on leur avait offertes dans la pêche des poissons et se faisaient soigner la malaria chez les tradipraticiens, mais grâce aux sensibilisations ces pratiques sont devenues rares.

Des foyers d'apprentissage et de réhabilitation nutritionnelle (FARN) ont été créés et par colline, environ 15 ménages modèles ont été choisis, pour servir d'exemple aux autres. Cependant, il y a des localités où les FARN qui avaient été mis en place ne sont plus fonctionnels

Pendant le Covid-19, on a commencé à faire les sensibilisations à l'aide d'un mégaphone, pour ne plus visiter les ménages physiquement, mais toutes les collines ne disposent pas de tels appareils.

Les cas de diarrhée et de choléra ont fortement diminué, aussi bien que les cas de malaria. Dans un FGD les participants font observer que 'actuellement, il y a une nouvelle épidémie qui s'observe, beaucoup de personnes, quand ils vont se faire soigner, on trouve qu'ils ont de la typhoïde. Plusieurs personnes souffrent de typhoïde, nous avons plusieurs cas maintenant. C'est aussi une maladie qui est due au manque d'hygiène. Si non nous n'avons pas connus d'autres catastrophes'. En termes de planification et de coordination, Chaque unité collinaire a établi un chronogramme d'activités pour qu'il n'y ait pas une interférence ou chevauchement des activités. Dans la plupart de cas, les volontaires ont un jour fixe par semaine pour leurs activités et travaillent entre deux heures et quatre heures. Plusieurs témoignent que durant les rassemblements publics qui regroupaient beaucoup de gens sous l'égide de l'administration locale, les volontaires ont eu l'occasion de faire passer les messages sur des sensibilisations et formations auprès de la communauté.

Le temps imparti aux activités du projet a été estimé par certains des volontaires suffisant d'une part et certains d'autres l'ont estimé insuffisant. Certains volontaires disent que le nombre des volontaires formés reste insuffisant vis le nombre des ménages et de la grandeur ou de la superficie des collines à parcourir pour faire les sensibilisations. 15 ménages par colline était choisis pour avoir du matériel à distribuer par la CRB, ce qui est un nombre petit

Avis d'un volontaire :

Par exemple, en ce qui concerne l'hygiène et assainissement, il est vrai que les cas de choléra ont diminué, mais, si une fois que l'on disait que le projet est terminé, il va y avoir un recul. De temps en temps tu écoutes la radio toi-même, ici à Kabezi, il fut un moment où tout le monde a attrapé du choléra, même le Chef de l'Etat lui-même a souligné que tout le monde a été malade de choléra à Kabezi. Il fut un moment où c'était vraiment une chanson pour essayer de sensibiliser la population. Nous avons installé de petites pancartes partout sur les collines pour dire aux gens de ne pas déféquer à l'air libre. Si on ne continue pas avec les sensibilisations, les gens vont relâcher dans les pratiques de l'hygiène et il va y avoir un recul.

Beaucoup de membres de la communauté n'ont pas eu des latrines modernes et le besoin au sein de la communauté est encore là. Les bénéficiaires sont appelés à chercher du sable et du gravier comme leur contribution pour la fabrication des dalettes, à creuser le trou, à élever les murs et mettre la toiture pour la construction des latrines. Cependant, il y a une partie de la population qui n'a pas bénéficié du matériel qui a été distribué et qui est jours en attente du dit matériel.

On n'a pas connu beaucoup de défis pour bien mener le travail. Les défis que les volontaires ont rencontrés sont essentiellement relatifs à l'effectif très réduit des ménages touchés par le projet. Le nombre des bénéficiaires était très petit. Les dalettes ont été distribuées en petite quantité et étaient pratiquement insuffisantes par rapport aux besoins de la communauté. Pour certains ménages, on a

construit des latrines, mais on n'a pas eu des tôles pour la toiture. Il arrive que les inondations détruisent les latrines ou jardins potagers que les volontaires de la CRB avaient aidé à installer.

Dans plusieurs FGD, on observe que les bidons ont été distribués, mais ils ont été en très petite quantité par rapport aux besoins. «Même certaines gens ont gardé une dent contre nous parce qu'ils n'ont pas été servis, les bidons étaient très peu». De même, les dalettes qui ont été distribuées étaient en très petite quantité, plusieurs personnes dans le besoin n'ont pas pu en avoir. Pour construire les jardins potagers, on distribuait des sacs à utiliser, les sacs ont été aussi insuffisants. Les tip taps installés pour se laver les mains de retour des toilettes sont souvent volés parce qu'ils sont installés à l'extérieur des maisons alors sans clôture, et n'ont pas été aussi distribués en quantité suffisante.

Pour la pérennisation des résultats des activités, les volontaires sont au courant que le projet est terminé et ils ont exprimé l'intention de continuer les activités de sensibilisations, sinon, on risque de voir la population relâcher et ne pas continuer à faire ce qu'on leur avait enseigné. Cependant, ils soulignent que sans le soutien de la CRB, il leur sera difficile à cause du manque de moyens. En effet, les bidons, les Tip Tap, les dalettes seront usés et vétustes dans quelques mois à venir disent-ils. Les FARN restent mais ça ne fonctionne plus suite à l'arrêt du projet. La fabrication des dalettes demande des moyens qui sont au-delà du pouvoir d'achat de la communauté. Pour fabriquer une dalette, on a besoin du ciment, du sable et du fer à béton. Même parmi les volontaires, il y a ceux qui n'ont pas des moyens. Là où on a distribué les dalettes Ecosan, les volontaires demandent d'être formés comment fabriquer les dalettes pour minimiser le coût d'achat, ce qui faciliterait les plus vulnérables de s'en procurer. La plupart des volontaires n'a pas appris comment on fabrique les dalettes.

Dans un FGD on a suggéré qu'on instaure un système de prix (certificat) aux ménages qui ont été modèles pour encourager l'esprit d'exemplarité dans la communauté.

### **Avis des évaluateurs**

Il est évident que le programme a adressé les vrais besoins de la population et que le support matériel et éducation offerts étaient adéquats. Dans un temps relativement court, il y eu certainement un impact positif par rapport aux comportements et aux conditions de vie d'une partie de la population. Compte tenu de la durée du programme, le nombre de volontaires formés pour faire l'éducation et les quantités des matériaux distribués étaient insuffisantes pour les besoins des membres des communautés et ainsi pour pouvoir provoquer un changement à grande échelle. Les membres des communautés qui n'ont pas été servis en matériel restent toujours en attente malgré que le projet a été clôturé et continuent à en réclamer auprès des volontaires qui ont fait la distribution auprès des bénéficiaires. Bien que les sources d'eau ont été construites, les besoins restent aussi compte tenu des populations à servir et parfois des distances à parcourir pour aller puiser. Les volontaires sont informés que la CRB doit arrêter certaines activités, suite à l'arrêt du programme de NorCross. Certains soulignent leurs ambitions de continuer les activités d'éducation, de sensibilisation et de mobilisation, mais tous déplorent l'absence d'assistance matérielle à la population. Les volontaires rappellent que la CRB leur a dit qu'il ne faut pas toujours attendre l'aide de l'extérieur. Néanmoins, il s'agit d'une population assez démunie ou la plus part de gens ne peuvent pas se procurer le matériel comme des dalettes et parfois même les bidons et le matériel nécessaire pour la construction des jardins potagers.



## FGDs bénéficiaires

### Introduction

Pendant le mois de Janvier 2021, les évaluateurs ont conduit sept Discussions en Groupe (FGD) dans autant de communes avec des bénéficiaires des programmes santé wash et choléra SMI. Les communes sont les suivants :

- Mutimbuzi de Bujumbura Rural
- Kabezi de Bujumbura rural
- Rugombo de Cibitoke
- Buganda de Cibitoke
- Rumonge de Rumonge
- Muhuta de Rumonge
- Nyanza Lac de Mutamba

Aucune branche n'a pu donner une liste physique des bénéficiaires; le PF demandait au secrétaire communal de faire venir plusieurs bénéficiaires et les évaluateurs choisissaient au hasard parmi ceux qui étaient présents, tout en équilibrant le genre; dans la plupart des FGDs la composition était de quatre hommes et quatre femmes. Les participants ont été invités à se rendre à un endroit central de rencontre. Il n'y a pas eu de refus de participation. Les FGDs étaient organisés par deux évaluateurs, dont un a fait la logistique et l'autre a mené la discussion. Une séance de FGD durait entre 40 minutes et 1 heure. Les FGD furent conduits en Kirundi et enregistrés sur un téléphone. Les participants ont été rassurés de la confidentialité de la conversation et ils étaient d'accord avec l'enregistrement.

Les FGD ont abordé les thèmes suivants: la pertinence des activités des programmes vis-à-vis des besoins prioritaires, y compris les besoins créés par les catastrophes naturelles pendant le programme; la couverture, l'achèvement et les résultats des activités; la coordination avec d'autres activités communautaires; les défis, et la pérennisation des activités et des résultats. Aussi la question de savoir si les inégalités dans la communauté ont changé suite aux interventions de la CRBa été posée.

Ce qui suit est la synthèse des transcriptions des sept FGDs et l'analyse des évaluateurs.

### Les avis des participants

Sans exception, tous les participants aux FGD ont apprécié la pertinence des activités, qui ont adressé des besoins prioritaires: éducation sur l'hygiène- assainissement et le support matériel pour la construction des latrines et lavage des mains ; la conservation de l'eau de boisson ; aménagement des sources d'eau potable; éducation sur la nutrition (y compris l'allaitement et l'usage de SRO) et aide à initier un jardin potager; le ménage modèle; les premiers secours; le don d'un petit capital afin de monter une petite activité génératrice de revenus.

Les flambées de diarrhée, et des épidémies de choléra en particulier, ont rendu sensible la population, de manière que presque personne ne doutait de l'importance de l'hygiène. Pendant les quatre ans du programme, dans la plupart des collines, il y a eu des inondations ou glissements des terrains, qui ont détruit des maisons (emportant tout le matériel ménager), champs et latrines, causant le débordement des déchets venant de ces dernières et d'ailleurs.

La CRB a utilisé deux critères de choix pour les bénéficiaires: les plus vulnérables et ceux qui sont considérés comme actifs et des ambassadeurs des messages à disséminer considérés comme des modèles dans la communauté. On a donné des bidons petits et grands tenant compte de l'effectif dans les ménages dans certains endroits et dans d'autres non. Dans une seule commune, la population a reçu des dalettes qui séparent l'urine et les excréments. Encore, dans la même commune, les volontaires ont montré comment fabriquer les dalettes à partir du gravier, du sable et du ciment. Ailleurs on amenait les dalettes déjà fabriquées. Pour la toiture de la latrine, la CRB a donné un sachet de 2

mètres et un demi-kilo de clous et elle a octroyé des tôles aux vulnérables qui ont vu leurs maisons détruites par les pluies torrentielles.

Le nombre de ménages bénéficiaires était de 15 par colline, tandis que la population d'une colline peut aller jusqu'à 5.000 personnes.

Presque sans exceptions, les bénéficiaires se sont lamentés que l'appui en matériel (bidons, dalles et autres matériaux pour les latrines, tip-taps, semences) n'a permis que de couvrir une petite minorité de la population. Il y a toujours une attente de la part de la population que d'autres matériaux vont arriver ou encore souhaitent avoir autres lots de matériaux à leurs distribuer. De cette situation liée à l'insuffisance du matériel qui a été distribué aux bénéficiaires, a résulté quelques cas de malentendus et des reproches qui ont été proférés à l'endroit des volontaires de la CRB, en les accusant de favoritisme. Dans d'autres cas, des matériaux comme les dalles, les tip-taps ont été volés chez les bénéficiaires. Aussi l'éducation n'a pas pu atteindre toute la population des aires d'intervention du projet, car le nombre de volontaires formés était petit par rapport à la population à sensibiliser et les distances à parcourir étaient parfois grandes. Suite à l'attente qu'a la population d'avoir d'autres matériaux dans un avenir proche et au fait que les sensibilisations n'ont pas atteint tout le monde, le temps qu'a duré le projet est jugé insuffisant, les besoins restent énormes par rapport à la population et ils souhaiteraient que le projet continue ses activités.

Ceux qui ont bénéficié des aides du projet ont beaucoup apprécié l'appui et l'éducation reçus. Ils considèrent qu'il y a moins de cas de malnutrition ; moins de cas de maladies diarrhéiques et de malaria dans la communauté. Beaucoup de participants témoignent de changement de comportement, comme défécation à l'air libre, lavage des mains, hygiène de la nourriture; bonne utilisation des latrines et consommation de légumes.

Dans quelques cas, il y a des commentaires sur la qualité du travail ou du matériel, notamment la qualité des dalles des toilettes qui peuvent être cassées suite au dosage fait du ciment lors de la fabrication.

D'autre part, surtout pour ceux qui vivent au bord du Lac Tanganyika, ils soulignent que les terres sont très fragiles, et donc que pour plus de sécurité, les trous destinés aux latrines nécessitent une construction cimentée à partir du fond jusqu'à la surface, c'est pourquoi ils auraient aimé que la CRB donne des moyens pour construire des latrines modernes, c'est-à-dire des latrines construites à base du ciment et des briques. Selon d'autres encore, les dalettes ont été fabriquées sans l'utilisation de fer à béton, on a peur que ça peut s'écrouler un jour.

Les activités des volontaires ont été bien coordonnées avec l'administration collinaire ou communale, de façon à éviter des activités trop serrées ou des conflits d'agenda. Il y a d'autres intervenants, comme l'OAP, une ONG locale, qui a construit des robinets et tout s'est bien coordonné.

Les participants assurent qu'ils n'ont pas été informés que les activités du projet s'achèvent, ils attendent toujours d'autres appuis par le projet. La construction des latrines modernes pour d'autres bénéficiaires semble irréalisable sans l'apport d'autres partenaires. Quelques-uns réclament aussi d'avoir des partenaires qui pourront aider à monter des activités génératrices de revenus, en vue de diminuer le niveau de pauvreté de la population.

Les avis des participants dans les FGD sont partagés par rapport à la durabilité des résultats: d'une part, certains s'attendent à ce que les résultats ne durent pas, parceque les matériaux s'usent pour ceux qui l'on reçu et ceux qui n'ont pas étaient servis ne sont pas à mesure de s'en procurer de leurs propres moyens. De plus, ils disent que l'éducation doit être un travail répétitif et qu'elle n'a pas duré suffisamment longtemps pour toucher toutes les personnes des localités impliquées, pour avoir un effet à long terme. Ils soulignent que le changement de comportement chez certaines personnes demande un temps assez long pour faire des répétitions nécessaires. D'autre part, ils disent qu'on va continuer les activités de sensibilisations et de formations auprès de la communauté, surtout chez les

réticents pour maintenir les acquis du projet. Partout on a mis des comités collinaires en place pour le suivi des infrastructures qui ont été créées, comme les bornes fontaines.

Par rapport à l' (in)égalité, les opinions diffèrent également. Les uns avancent que l'aide n'a pas mis la population au même pied d'égalité car le projet n'a pas touché tout le monde. A part les accusations de favoritisme du à l'insuffisance de la quantité du matériel donné par la CR, les participants n'ont pas mentionné d'autres éléments d'inégalité, même après sondages plus approfondis. Ils insistent enfin sur l'extension ou la prolongation des activités dans le temps compte tenu de l'importance qu'ils accordent aux activités du projet surtout en matière de la santé de la communauté.

### **Avis des évaluateurs**

Il est évident que le programme a adressé les vrais besoins de la population et que le support matériel et éducation offerts étaient adéquats. Bien que les bénéficiaires souhaitent la continuité des activités du projet ; ils affirment qu'il a y eu un impact positif sur le comportement et sur les conditions de vie d'une partie de la population. Pourtant, la (courte) durée du programme, le petit nombre de volontaires formés pour faire l'éducation et les quantités/ des matériaux délivrés étaient insuffisantes pour provoquer un changement généralisé. Ceux qui n'ont pas reçu le matériel distribué continuent à en réclamer auprès des volontaires quand ils vont les sensibiliser. En plus, il y a eu un certain mécontentement chez une partie de population, du à la distribution inégale du matériel. La population attend toujours que les activités se poursuivent. Les réunions d'information sur la fin du programme n'ont pas atteint tout le monde. Il faut souligner que la population-cible du programme est parmi la population la plus démunie du pays.