



Perception communautaire des Unités Collinaires

Par Egide Niyongabo, Consultant

Février 2014

Sommaire

Résumé exécutif.....	4
0. Introduction.....	10
0.1. Objectifs de l'étude	10
0.2. Brève présentation de la CRB	11
I. Approche méthodologique	14
1.1. Population d'enquête	14
1.2. Etapes de l'évaluation	14
0.3. Contraintes liées au processus de l'évaluation.....	15
II. Impact des UC dans la communauté : Une réalité dans le corps social ou incrustation de l'esprit humanitaire dans la communauté	16
2.1. Croix-Rouge dans la communauté.....	16
2.2. Impact de la Croix-Rouge dans la communauté	19
2.2.1. UC ou incarnation du leadership humanitaire.....	20
2.2.2. Impact de la forte implantation par le développement organisationnel des UC ou l'incrustation de la CR dans le corps social	22
2.3. Attentes de la communauté envers la CRB.....	24
2.4. Impact de la réponse aux attentes de la communauté	26
2.5. Perception des UC dans les communautés.....	29
2.5.1. Perception par les membres de la communauté	29
2.5.2. Perception par les membres et volontaires des UC	30
2.5.3. Impact de la perception de la CR dans la communauté: Les UC comme creuset de la solidarité et de la mobilisation communautaires.....	32
2.6. L'esprit humanitaire à travers les UC et son impact dans la communauté	35
2.6.1. UC comme leader dans le service aux vulnérables dans la communauté	35
2.6.2. UC ou expression engagée aux principes fondamentaux du Mouvement à la base.....	36
2.6.3. Assiduité pour réaliser les objectifs de la Société Nationale sur les collines.....	40
2.6.4. Mobilisation efficace et utile des ressources pour améliorer les conditions des plus vulnérables dans les communautés	41
2.6.5. UC comme outil de promotion de l'éthique du bon travail au sein de la société.....	42
2.6.6. UC comme lieu de prédilection d'exécution des projets.....	44
2.6.7. UC sur la voie de refléter le développement communautaire et la lutte contre la vulnérabilité par l'approche des IGR	45
2.6.8. Considérations générales sur les UC face aux attentes organisationnelles, à la participation et à leurs missions	46

III. Pérennisation de l'élan des UC dans les communautés : Bâtir sur les leçons apprises à travers les forces et faiblesses constatées	49
3.1. Forces.....	49
3.2. Faiblesses	53
3.3. Les mécanismes et stratégies pour garantir la pérennité des UC	54
Conclusion et recommandations.....	57
Eléments de bibliographie.....	60
Annexes	62
Annexe 1 : Termes de Référence pour l'évaluation de l'impact des actions des Unités Collinaires Croix-Rouge dans la communauté/au Burundi.....	62
Annexe 2 : Guides d'entretien	66

Résumé exécutif

Les Unités Collinaires (UC) sont les structures de base de la Croix-Rouge du Burundi. L'UC est définie comme « *la représentation de la Croix-Rouge du Burundi au niveau le plus décentralisé* ». C'est la structure de base de la Société Nationale. L'UC se veut être l'incarnation des valeurs et principes fondamentaux de la Croix-Rouge dans le corps social de la communauté.

La présente étude qui est « *L'évaluation de l'impact des actions des Unités Collinaires (UC) Croix-Rouge dans la communauté* » et qui constitue en réalité « *La perception communautaire des UC* » a été axée sur 8 provinces principalement (Cankuzo, Gitega, Kayanza, Kirundo, Muramvya, Ngozi, Rutana et Ruyigi). Elle a également eu recours aux données récoltées sur terrain en province de Bubanza lors d'une étude précédente. Elle visait à déterminer l'impact des actions des UC dans la communauté à la base ainsi que leurs perspectives d'avenir.

La présente étude comprend 3 parties :

1. Approche méthodologique
2. Impact des UC dans la communauté : Une réalité dans le corps social ou incrustation de l'esprit humanitaire dans la communauté
3. Pérennisation de l'élan des UC dans les communautés : Bâtir sur les leçons apprises à travers les forces et faiblesses constatées

Pour l'approche méthodologique, l'étude a été réalisée suivant une méthodologie reposant sur une approche principalement qualitative et accessoirement quantitative. C'est une méthodologie mixte. L'étude résulte des données d'enquête de terrains et de la revue documentaire. Elle a suivi les étapes ci-après : revue documentaire, échantillonnage, partage de la compréhension des outils de collecte de données à l'intention des enquêteurs, collecte de données, dépouillement et traitement des données, analyse des données et interprétation des résultats.

La réalisation d'un travail comme celui-ci a connu des contraintes, certes mineures, liées au temps imparti à l'étude. Elles ont été surmontées sans coup férir grâce à la précieuse collaboration des responsables de la CRB à tous les niveaux.

Pour la première partie relative à l'impact des UC dans la communauté : une réalité dans le corps social ou incrustation de l'esprit humanitaire dans la communauté, l'étude développe la Croix-Rouge dans la communauté. Le constat fait est que la Croix-Rouge est suffisamment diffusée dans le pays au regard de 4 critères objectifs suivants : les réponses des membres de la communauté, les raisons qui poussent les gens à devenir membres ou volontaires Croix-Rouge, la visibilité de la Société Nationale et du Mouvement à travers les activités des membres et volontaires, l'emblème de la Croix-Rouge et les adresses physiques.

Cela a un impact dans la communauté au point que l'on peut considérer que la CR incarne le leadership humanitaire et que son niveau de développement organisationnel a favorisé l'incrustation la CR dans le corps social. De nombreux exemples montrent cet impact.

Quant aux attentes de la communauté envers la CRB, on constate que la communauté la considère parfois, la Société Nationale (SN) comme une « ONG » humanitaire et, dans tous les cas comme le meilleur « bienfaiteur » dans les communautés de base. Les UC collinaires sont donc vues avec sympathie par les membres de la communauté et l'administration. C'est pour cela que la communauté et l'administration

attendent beaucoup de la Croix-Rouge. Cela transparait dans les différentes réponses récoltées dans la communauté et auprès de l'administration.

La réponse aux attentes de la communauté a un impact considérable sur celle-ci. En effet, les UC sont très implantées dans la communauté et sont très bien visibles. L'UC est donc aujourd'hui la porte d'entrée de toute opération de la Croix-Rouge du Burundi. Son organisation est faite de manière à couvrir le maximum des besoins des vulnérables. Ce qui a permis à la CRB d'être le plus directement auprès des vulnérables. Son approche d'implantation dans la communauté est elle-même hautement stratégique en ce sens qu'elle rend plus proche la CRB des bénéficiaires ou les plus vulnérables.

En outre, la SN a une stratégie efficace de diffusion bien qu'elle soit à améliorer. Elle par conséquent réussi à imprimer la communauté de son esprit. Mais il subsiste des limites, car on estime qu'il y a insuffisance des diffuseurs.

Au niveau de la perception des UC dans les communautés, par les membres CR et ceux de la communauté, on se rend compte que de manière générale, ils en ont une bonne perception. Chez les non membres, cette perception se traduit par l'appréciation positive des interventions des UC dans la réduction de la vulnérabilité dans les communautés. Cela à travers les aides humanitaires diverses en faveur des vulnérables, l'éducation des membres de la communauté pour incruster la société de l'esprit humanitaire, le volontariat tous azimuts en faveur des plus vulnérables alors que les volontaires sont parfois eux-mêmes des vulnérables, etc.

Chez les membres et volontaires des UC, il n'est plus besoin de scruter profondément les motivations d'adhésion qui expliquent en partie la perception des membres et volontaires. Chacun a ses motivations qui expliquent sa façon de percevoir la CR. Cette perception n'est pas statique et peut évoluer avec le temps (perception selon l'approche d'analyse empruntée à Louis-Simon Corriveau et Francis Vachon)

L'impact de cette perception de la CR dans la communauté fait que les UC sont considérées comme creuset de la solidarité et de la mobilisation communautaire. Elles ont en insufflé un élan extraordinaire dans ce sens. Avec le leitmotiv, « *Ensemble pour l'Humanité, c'est possible* », en 2009, la CRB relançait déjà l'idée de « solidarité traditionnelle » en perte de vitesse à cette période. L'impact se remarque donc à travers la mobilisation de la communauté pour faire face à la vulnérabilité locale, le modèle présenté par les membres et les volontaires au sein de la communauté, la mobilisation pour les activités de développement, le volontariat exemplaire à travers l'humanitaire qui inspire la communauté, etc.

Quant à l'esprit humanitaire à travers les UC et son impact dans la communauté, les UC sont considérées comme des leaders dans le service aux vulnérables dans la communauté, notamment en se présentant comme leaders dans l'humanitaire, une expression engagée aux principes fondamentaux du Mouvement à la base (connaissance des valeurs et principes fondamentaux du Mouvement, mise en œuvre de ces valeurs et principes dans le vécu et les comportements des volontaires dans la communauté tout en ayant des limites), assidus dans la réalisation des objectifs de la SN sur les collines, mobilisateurs efficaces et utiles des ressources pour améliorer les conditions des plus vulnérables dans les communautés, des outils de promotion de l'éthique du bon travail au sein de la société, des lieux de prédilection d'exécution des projets, le reflet de développement communautaire et de lutte contre la vulnérabilité, etc.

Pour la troisième partie relative à la pérennisation de l'élan des UC dans les communautés : bâtir sur les leçons apprises à travers les forces et faiblesses constatées, il a été constaté que les acquis des UC dans la communauté n'ont de viabilité que s'ils sont pérennisés dans le temps. Il s'est déjà avéré que les UC ont une grande expérience dans la communauté et qui peut donner des leçons aux décideurs de la CRB, aux membres et volontaires, aux partenaires et aux bénéficiaires. Ceci transparait dans les forces et les faiblesses de la CRB en général et des UC en particulier comme creuset de mobilisation de réponses aux vulnérabilités locales, voire au développement communautaire.

Pour les forces, il s'est dégagé les suivantes :

- *La CRB incrustée dans le corps social de la communauté grâce aux UC.* L'esprit humanitaire a déjà pris forme dans la communauté grâce aux UC implantées sur presque toutes les collines du pays. Grâce à l'approche de démocratisation, de responsabilisation, de professionnalisation et d'autonomisation progressive de la SN, la communauté prend conscience de plus en plus qu'elle est responsable de la prise en charge des vulnérabilités locales.
- *UC, une Croix-Rouge véritable de proximité.* C'est une force dans la mesure où la CR n'est plus une affaire d'en-haut comme de par le passé comme c'est le cas dans beaucoup de pays africains.
- *UC, un succès de la décentralisation de la CR.* Sans nul doute qu'avec les UC, la CRB est devenue totalement décentralisée sur le plan organisationnel.
- *L'appropriation progressive de l'esprit et des valeurs humanitaires de la CRB par la communauté.* A force que la CRB devienne une CR de proximité et que son esprit s'incruste dans le corps social de la communauté, les membres de cette dernière s'en approprient au point de développer des comportements humanitaires automatiques face aux vulnérabilités locales ou aux catastrophes qui se produisent dans la communauté ou ailleurs dans d'autres provinces.
- *Les membres et volontaires CR modèles pour la communauté.*
- *L'approche participative comme méthodologie des UC.* La méthodologie CR repose sur la participation de tout le monde, y compris les bénéficiaires, de la base au sommet.
- *UC, une structure efficace pour la mobilisation des réponses locales aux vulnérabilités locales.* Etant une structure crédible et de proximité utilisant une méthodologie participative, les UC sont devenues le courroi efficace de diffusion de l'esprit humanitaire de la CR.
- *UC, porte d'entrée des initiatives de développement local.* Toutes les actions de la CRB exécutables dans les communautés passent par les UC, dans les limites de leurs capacités.
- *UC comme approche modèle de développement communautaire.* Des témoignages reçus de l'administration et de certaines associations, les UC constituent des structures modèles pour enclencher le développement communautaire à partir des structures locales.
- *Capacités locales d'exécution des projets contractuels.* Il existe des potentialités locales dans les UC qu'il faudrait mettre à profit, notamment des capacités d'exécution des contrats locaux avec des partenaires comme les ONG, les entreprises, les projets de développement, etc.
- *UC comme leader local d'innovation.* La CRB est à mesure d'utiliser les UC en introduisant ou en mettant en œuvre des modèles de développement communautaires appropriés
- *Approche UC, un modèle exportable.* Sans fausse modestie, l'approche UC a fait preuve de sa viabilité, de ses performances et de ses succès au Burundi qu'il faut en faire un outil de fierté de la CRB à l'extérieur du pays.

Quant aux faiblesses, il y a notamment :

- *Le statut ambivalent de l'encadreur communal.* Les encadreurs communaux ne font partie ni du staff, ni de la gouvernance à proprement parler alors qu'ils jouent un rôle important dans la vie des UC.
- *Niveau d'encadrement des IGR non encore perfectionné.* Les IGR connaissent un grand engouement dans les UC. Ces dernières réclament des appuis tous azimuts. Il est nécessaire de repenser profondément la philosophie des IGR de manière à leur doter des unités permanentes d'encadrement.
- *Faible diversification des IGR.* Dans une société burundaise à dominance agro-pastorale, il est normal que les IGR soient en grande majorité d'origine agro-pastorale. La diversification des IGR devient un défi.
- *Vision limitée par rapport au long terme.* Elle n'est pas suffisamment développée. Il faut projeter l'avenir des UC sur le long terme dans une perspective stratégique.
- *La généralisation de la vulnérabilité dans la communauté.* La paupérisation continue de la population aggrave la vulnérabilité devenue diffuse dans beaucoup de couches sociales de la communauté.
- *La faible généralisation de recrutement ciblé.* Il n'est pas suffisamment exploité pour doter de toutes les UC des volontaires susceptibles de les faire avancer rapidement en vue de répondre aux besoins dont elles ont et, surtout les besoins en renforcement des capacités des volontaires.
- *Déficit dans la diffusion des principes fondamentaux du Mouvement.*
- *Insuffisance de ressources de la CRB.*

Pour les mécanismes et stratégies en vue de garantir la pérennité des UC, au regard des forces et des faiblesses constatées, il y a lieu de fonder l'espoir de cette pérennité. Il leur faut des mécanismes et stratégies pour y parvenir. Voici quelques propositions faites :

- Investir stratégiquement dans la jeunesse en leur faisant connaître le Mouvement car la jeunesse est la pépinière de la CR.
- Organiser l'encadrement continu et permanent. Il doit être fait à tous les niveaux à des fins d'entretenir l'élan des volontaires des UC.
- Sensibilisation sur l'importance de la CRB dans la communauté, spécialement sur ses bienfaits pour les vulnérables et les victimes des catastrophes.
- Investir dans les IGR et y mettre les moyens pour donner les capacités aux volontaires de faire face aux vulnérabilités et aux catastrophes.
- La formation. Elle est jugée essentielle pour les volontaires afin qu'ils comprennent les principes et valeurs fondamentaux de la CR et qu'ils puissent les faire partager avec les membres de la communauté.
- Dans le cadre de la décentralisation, de l'autonomisation progressive, de la professionnalisation, de la démocratisation et de la responsabilisation de la CR, il est important d'appuyer les UC en programmes de développement afin qu'elles soient autonomes et puissent faire face aux vulnérabilités et catastrophes par leurs propres moyens et compter le moins possible aux apports extérieurs bien qu'incontournables.
- Investir dans la promotion de l'excellence chez les volontaires des UC et primer les meilleures UC à l'occasion de la journée communale de solidarité. Faire de cette journée la vitrine de rayonnement interne et externe des UC dans la communauté.
- Généralisation progressive des adresses physiques dans chaque commune, y compris au niveau des UC.
- Impliquer stratégiquement l'administration dans les activités du Mouvement et sur la colline. Là où les responsables publics sont des volontaires, on enregistre des gains de dynamisme des UC.

- Exploiter les opportunités des fêtes et événements spéciaux comme les journées nationale et internationale consacrées par le Mouvement CR. En faire des outils de communication à destination des membres de la communauté.

En définitive, les mécanismes et stratégies proposés sont à intégrer dans une planification à long terme.

En conclusion, depuis 2006, la CRB a une forte assise dans la communauté. Les membres et volontaires Croix-Rouge sont très visibles, dynamiques et appréciés par les membres de la communauté. La CR est une réalité dans le corps social et l'esprit humanitaire prend de plus en plus forme dans la communauté grâce au modèle que les volontaires y ont forgé. Les UC font preuve de dynamisme malgré quelques écueils et limites remarquables ici et là. Leur présence a un grand impact dans la communauté. On peut les considérer comme incarnant le leadership humanitaire et le creuset de la solidarité et de la mobilisation des membres de la communauté pour des valeurs humanitaires.

Elles ont des forces et des faiblesses sur lesquelles on peut bâtir pour l'avenir à long terme. Les faiblesses observées sont surmontables. C'est en partant de ces faiblesses que nous proposons des pistes de sortie en termes de recommandations ou de suggestions.

Faiblesse	Recommandations/suggestions
<i>Le statut ambivalent de l'encadreur communal et limites de son bénévolat</i>	Etudier la possibilité d'instaurer le staff communal en y intégrant totalement l'encadreur communal et en veillant à ce qu'il soit pris en charge par les UC
	Etudier la possibilité d'initier les encadreurs collinaires ou par zones –grâce à un recrutement ciblé– afin de décentraliser davantage l'encadrement CR
<i>Niveau d'encadrement des IGR non encore perfectionné</i>	Poursuivre la mobilisation des UC à créer des IGR en multipliant des séances d'information de mobilisation et d'identification de ces IGR pour que l'engouement observés dans les UC soit maintenu et couronné de succès
	Mener une réflexion sur une structure d'encadrement spécialisée au niveau de chaque branche (exemple : un agronome provinciale chargé de l'encadrement agro-pastoral des UC)
<i>Faible diversification des IGR</i>	Mener une réflexion sur la diversification des IGR pour qu'elles ne soient en grande partie agro-pastorales dans un contexte de rareté de terres, en vue d'innovation et de plus de ressources
<i>Vision limitée par rapport au long terme</i>	Initier l'approche méthodologique de réflexion à bases scénariques pour projeter la CRB sur une portée de 20 à 25 ans à l'image de la Vision 2020 du Mouvement International de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Il faudrait s'inscrire sur une portée post-Vision 2020 en s'y préparant bien avant.
<i>La généralisation de la vulnérabilité dans la communauté</i>	Poursuivre l'implantation et le renforcement des IGR (pas de proposition en dehors des IGR car la CRB ne peut pas vaincre la pauvreté toute seule)
<i>La faible généralisation de recrutement ciblé.</i>	Identifier les ressources potentielles et les actualiser périodiquement par UC (spécialement dans la catégorie des fonctionnaires vivant sur les collines : enseignants, agronomes, techniciens médicaux, etc) et mettre au point leur base de données
	Etudier une stratégie de recrutement ciblé tous azimuts de ces potentialités
	Procéder périodiquement au recrutement ciblé, en évaluer régulièrement les résultats et primer les meilleurs UC suivant les résultats
<i>Déficit dans la diffusion des principes</i>	Généraliser dans toutes les Branches l'approche « diffusion intégrée aux gestes qui sauvent » et la combiner avec d'autres approches, y compris l'approche classique suivant les cas

<i>fondamentaux du Mouvement.</i>	Faire une recherche permanente sur les méthodes de diffusion et ne pas se fier d'une seule méthode car il n'y a pas des modèles applicables partout
	Investir en diffusion dans les Sections Jeunesses, surtout en milieu scolaire pour avoir une jeunesse imbue de l'esprit humanitaire
	Poursuivre la méthode classique d'enseignement et de DNH dans les écoles en plus des nouvelles approches introduites ou à venir pour, que les jeunes aient une compréhension approfondie de la doctrine du Mouvement CR
<i>Insuffisance de ressources de la CRB.</i>	Accélérer la décentralisation et l'autonomisation ainsi que la professionnalisation du Mouvement dans les Branches pour que la CRB soit une SN des communautés, voire une CRB citoyenne.
	Réfléchir sur un échéancier raisonnable sur cette politique de décentralisation-autonomisation-professionnalisation et l'introduire dans les UC en vue de son appropriation progressive par elles et qu'il y ait une vision partagée sur cet échéancier
	Diversifier les partenariats avec les SN d'autres pays
	Multiplier davantage les partenariats dont celui avec la FICR, la CICR et les autres SN pour optimiser les ressources en vue de réussir la dynamique de décentralisation-autonomisation-professionnalisation

0. Introduction

Les Unités Collinaires (UC) sont les structures de base de la Croix-Rouge du Burundi. L'UC est définie comme « *la représentation de la Croix-Rouge du Burundi au niveau le plus décentralisé* ». C'est la structure de base de la Société Nationale. L'UC se veut être l'incarnation des valeurs et principes fondamentaux de la Croix-Rouge dans le corps social de la communauté.

La présente étude qui est « *L'évaluation de l'impact des actions des Unités Collinaires (UC) Croix-Rouge dans la communauté* » a été axée sur 8 provinces principalement (Cankuzo, Gitega, Kayanza, Kirundo, Muramvya, Ngozi, Rutana et Ruyigi). Elle a également eu recours aux données récoltées sur terrain en province de Bubanza lors d'une étude précédente¹.

Selon les éléments du contexte des TDR (voir annexe 1) de cette évaluation, « *les Unités Collinaires constituent la porte d'entrée pour toutes les activités de la CRB dans une vision et une dynamique d'une Croix-Rouge de proximité... Elle comprend tous les membres et volontaires Croix-Rouge d'une colline. Toutes les activités et interventions de la CRB sont exécutées par les Unités Collinaires dont l'organe de gestion est le Comité Collinaire* ». La présente évaluation porte donc sur les actions des UC, spécialement leur impact dans la communauté à la base où elles sont opérationnelles.

0.1.Objectifs de l'étude

L'objectif général est de déterminer l'impact des actions des Unités Collinaires dans la communauté à la base ainsi que leurs perspectives d'avenir.

Quant aux objectifs spécifiques, il s'agit de :

- Evaluer les réalisations des UCs dans les communautés de base ;
- Evaluer le niveau d'encadrement des UCs par rapport aux à la vision, la mission, le mandat et les valeurs/principes du Mouvement ;
- Evaluer le niveau d'efficacité et d'efficience des UCs par rapport à la vision, la mission, le mandat et les valeurs/principes du Mouvement ;
- Evaluer les coûts/qualité et quantité des prestations des UCs ;
- Evaluer/apprécier comment sont perçues les UCs dans les communautés de base ;
- Evaluer dans quelle mesure la durabilité de l'enthousiasme peut être garantie à court, moyen et long terme ;
- Dégager les forces et les faiblesses de la structure UC ;
- Dégager les leçons apprises de la structure UC pour l'avenir de la CRB ;
- Identifier les approches stratégiques pour pérenniser les UCs afin que la communauté elle-même réponde efficacement à la vulnérabilité locale par des réponses locales ;
- Formuler des recommandations pour la CRB et la FICR

¹ Egide Niyongabo, **Rapport d'évaluation à mi-parcours du projet Développement Organisationnel de la Croix-Rouge du Burundi (OD/CRB)**, Bujumbura, Août 2013.

0.2.Brève présentation de la CRB

La Croix-Rouge du Burundi (CRB) a été créée en 1963 par l'Arrêté Ministériel n°100/184 du 5 Avril 1963 et qui a été modifié par le Décret Présidentiel n°1/211 du 18 Novembre 1968. C'est une organisation humanitaire constituée sur base des Conventions de Genève de 1949 et ses Protocoles Additionnels de 1977 auxquels la République du Burundi est partie. Son action est inspirée par les Principes fondamentaux du Mouvement, à savoir *l'humanité, l'impartialité, la neutralité, l'indépendance, le volontariat, l'unité et l'universalité*. « Ces Principes s'appuient sur des valeurs communes, qui se rapportent *aux personnes, à l'intégrité, aux partenariats, à la diversité, au leadership et à l'innovation* ² », qui orientent son action.

La CRB comme les autres Sociétés nationales (SN), est reconnue au Burundi comme Société de secours volontaire, autonome, auxiliaire des pouvoirs publics et en particulier des services de santé militaires conformément aux dispositions de la première Convention de Genève et comme seule Société Nationale de la Croix - Rouge pouvant exercer son activité sur le territoire national³. Elle est la seule Société Nationale de la Croix - Rouge pouvant exercer ses activités sur tout le territoire national.

La CRB a pour objet général la prévention et l'atténuation des souffrances sans aucune discrimination de nationalité, de race, de sexe, d'ethnie, de religion, d'opinion politique, etc.

La CRB est organisée en une structure composée de la **Gouvernance** et de l'**Exécutif**. La Gouvernance comprend l'**Assemblée Générale** (organe suprême) qui élit les membres du Comité National et adopte les politiques de la SN, le **Comité National** qui donne les orientations pour l'exécution des programmes et détermine les règles d'utilisation des ressources de la Croix – Rouge du Burundi, les **Comités Provinciaux** (il existe des Assemblées Provinciales qui les mettent en place), les **Comités Communaux** (l'Assemblée Communale est l'organe suprême de la Croix-Rouge au niveau de la Commune) et les **Comités Collinaires** (nouvelles structures issues du projet de Mobilisation des capacités durables locales, elle comprend tous les membres et volontaires d'une colline).

L'Exécutif quant à lui a à sa tête un Secrétaire Général recruté. Il assure la gestion quotidienne de la Société Nationale. L'Exécutif est doté de 2 directions (la Direction Développement Institutionnel et Organisationnel et la Direction des Programmes). A chaque direction dépendent de beaucoup de services. Il existe également des services qui sont directement rattachés au Secrétariat Général.

Identité commune du Mouvement⁴

● Principes Fondamentaux

Humanité:

² Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, **Stratégie 2020**, Genève, 2010.

³ CRB, <http://www.croixrougeburundi.org/index.php/qui-sommes-nous>

⁴ Extrait du Plan stratégique de la CRB (2011-2014)

Né du souci de porter secours sans discrimination aux blessés de guerre, le Mouvement International de la Croix – Rouge et du Croissant Rouge, sous son aspect international et national, s’efforce de prévenir et d’alléger en toutes circonstances les souffrances des hommes. Elle tend à protéger la vie et la santé ainsi qu’à faire respecter la personne humaine. Elle favorise la compréhension mutuelle, l’amitié, la coopération et une paix durable entre tous les peuples.

Impartialité:

Il ne fait aucune distinction de nationalité, de race, de religion, de condition sociale et d’appartenance politique. Il s’applique seulement à secourir les individus à la mesure de leur souffrance et à subvenir par priorité aux détresses les plus urgentes.

Neutralité :

Afin de garder la confiance de tous, le Mouvement s’abstient de prendre part aux hostilités et, en tout temps, aux controverses d’ordre politique, racial, religieux et idéologique.

Indépendance

Le Mouvement est indépendant. Auxiliaires des pouvoirs publics dans leurs activités humanitaires et soumises aux lois qui régissent leurs pays respectifs, les Sociétés Nationales doivent pourtant conserver une autonomie qui leur permette d’agir toujours selon les principes du Mouvement.

Volontariat

Il est un Mouvement de secours volontaire désintéressé.

Unité

Il ne peut y avoir qu’une seule Société de la Croix – Rouge ou du Croissant - Rouge dans un même pays. Elle doit être ouverte à tous et étendre son action humanitaire au territoire entier.

Universalité

Le Mouvement International de la Croix – Rouge et du Croissant – Rouge, au sein duquel toutes les Sociétés ont des droits égaux et le devoir de s’entraider est universel.

● Valeurs

Elles étayent les principes fondamentaux :

☐ **Les personnes**

Nous nous employons à développer les capacités des personnes et des communautés vulnérables d’agir dans la solidarité afin de réduire les menaces pour la vie et la dignité humaines et de créer un présent et un avenir meilleurs.

☐ **L’intégrité**

Nous agissons conformément à nos principes et valeurs humanitaires de façon ouverte et transparente, sans porter atteinte à nos emblèmes et à l’indépendance, l’impartialité et la neutralité qu’ils représentent.

☐ **La diversité**

Nous sommes attachés à la diversité des communautés que nous servons, de nos volontaires et employés, de nos Sociétés Nationales et de nos partenaires. C'est la condition de la non-discrimination et de notre principe d'universalité.

☐ **Leadership**

Nous nous efforçons de fournir une impulsion mobilisatrice et l'excellence dans nos domaines d'action essentiels en faisant connaître les questions humanitaires et la qualité de nos interventions dans le monde.

☐ **L'innovation**

Nous sommes attachés à notre histoire et notre tradition communes, mais avons aussi comme devoir de trouver des solutions, novatrices et durables aux problèmes qui menacent la dignité humaine dans une société qui change.

● Notre Mandat

Initier et mettre en œuvre des programmes dans le but de prévenir et d'alléger les souffrances humaines par la mobilisation et l'assistance de la communauté à travers tout le pays.

● Notre Mission

Prévenir et alléger les souffrances humaines par la mobilisation des communautés par l'assistance des plus vulnérables à travers tout le pays

● Notre Vision

Une Société Nationale plus apte à prévenir et répondre aux urgences et moteur du développement communautaire

I. Approche méthodologique

La méthodologie empruntée reposait sur une approche principalement qualitative d'autant plus que l'impact des actions des UC est essentiellement qualitatif. Elle suivait également, dans une moindre mesure, une démarche quantitative pour dégager le qualitatif. La méthodologie était donc mixte mais avec une grande dominance qualitative.

1.1. Population d'enquête

Notre population d'enquête est composée essentiellement de 7 catégories:

- Les responsables de la CRB au siège
- Les responsables de la CRB dans la Branche (Gouvernance et Exécutif) et dans la commune
- Les responsables administratifs publics
- Les membres des organisations sans but lucratif
- Les membres et volontaires de la Croix-Rouge dans les UC
- Les membres de la communauté
- Les bénéficiaires.

De tous ces groupes, l'attention a porté beaucoup plus sur les membres et volontaires de la Croix-Rouge dans les UC, les membres de la communauté, les bénéficiaires et les responsables de la CRB dans la Branche (Gouvernance et Exécutif) et dans la commune, eu égard à leur position dans la communauté et à leur expérience et proximité des UC.

La collecte des données a eu lieu dans les Branches, les communes et dans les UC. Les personnes rencontrées l'ont été dans leur milieu de travail au quotidien. Ils n'étaient pas généralement préparés à l'avance. L'opinion qu'elles ont exprimée était donc spontanée et traduisait au maximum la réalité de la communauté.

1.2. Etapes de l'évaluation

La revue documentaire : C'est une phase qui consistait à lire la documentation disponible sur la CRB en général et les UC en particulier, notamment les différents rapports. Les résultats ont permis la confection des outils de collecte de données et la rédaction du rapport.

L'échantillonnage. Il a été fait avec le siège pour les branches à couvrir ainsi que sur les catégories de personnes à interroger. Comme la Société Nationale de la Croix-Rouge du Burundi est organisée par régions, par branches, par communes et par Unités collinaires, nous avons choisi 4 régions dont le Nord, le Sud, l'Est, le Centre. Pour l'Ouest nous l'avons touché d'autant plus que nous avions suffisamment des données d'août 2013 lors de la préparation de l'étude précitée. Nous avons couvert 8 provinces : Cankuzo, Gitega, Kayanza, Kirundo, Muramvya, Ngozi, Rutana et de Ruyigi. La plupart de provinces ont été privilégiées pour des raisons d'ordre pratique car on devait passer par elles pour accéder à d'autres.

Partage de la compréhension des outils de collecte de données : A cette étape, il a été question de recruter des enquêteurs et de partager avec eux la compréhension des outils de collecte de données. Le recrutement a tenu compte de leur expérience en matière d'entretien dans les enquêtes sur terrain.

Collecte de données : Il y avait un guide d'entretien pour chaque catégorie de personnes à rencontrer. Les différentes sources d'information ont spontanément répondu aux questions. Cependant d'autres n'étaient pas disponibles si bien que le calendrier a été modifié plusieurs fois.

Le dépouillement et le traitement des données. Les entrevues ont été réalisées avec des guides d'entretien préparés à cet effet. Le dépouillement a été fait manuellement. Une synthèse des données a été dégagée pour permettre la rédaction.

Analyse des données et l'interprétation des résultats. L'analyse qualitative des entretiens et leur interprétation ont été faites. L'analyse des données a été complétée par les données de la documentation qui avait été faite. Les résultats obtenus ont été interprétés en confrontant ceux récoltés sur terrain avec ceux de la revue documentaire ainsi que ceux des observations (triangulation).

0.3. Contraintes liées au processus de l'évaluation

Les contraintes que nous retenons sont beaucoup plus liées au temps, notamment entre la préparation des outils de collecte de données et les descentes sur terrain. Il fallait aviser les responsables de la CRB sur terrain et avoir leurs réponses. Quelque fois, des contretemps ont fait que les différentes rencontres n'obéissent pas régulièrement aux rendez-vous ou soient annulées.

Il y a eu également la discontinuité des données sur les UC. Les rapports des branches ne sont toujours pas disponibles pour être facilement exploitables. Il s'agit parfois de la disponibilité pour quelques périodes et non pour d'autres.

Malgré ces contraintes, nous avons pu les surmonter sans coup férir.

II. Impact des UC dans la communauté : Une réalité dans le corps social ou incrustation de l'esprit humanitaire dans la communauté

Les premières UC ont créées en 2007, à 44 ans après la naissance de la Croix-Rouge du Burundi (CRB). Elles s'inscrivaient dans une dynamique de décentralisation, d'autonomisation progressive, de démocratisation et de professionnalisation de la Société Nationale pour faire de celle-ci, une véritable Croix-Rouge de proximité. Elles ont été au centre du Plan stratégique 2010-2013. Elles ont été le point d'entrée de toutes les initiatives de la CRB dans la mise en œuvre de ce plan. De ce point de vue, elles cèdent le témoin aux ménages modèles qui constituent le nouveau point d'entrée des initiatives CR dans la communauté à travers le plan stratégique 2014-2017.

La dynamique UC a eu un impact très important sur la CRB si bien que celle-ci est devenue une réalité dans le corps social de la communauté et est en train d'incruster progressivement l'esprit humanitaire sur les collines burundaises. 79985560

2.1.Croix-Rouge dans la communauté

La Croix-Rouge est suffisamment diffusée dans le pays. Il en résulte qu'elle est connue des communautés dans tout le pays si on s'en tient à 4 critères objectifs :

- Les réponses des membres de la communauté
- Les raisons qui poussent les gens à devenir membres ou volontaires Croix-Rouge
- La visibilité de la Société Nationale et du Mouvement à travers les activités des membres et volontaires
- L'emblème de la Croix-Rouge et les adresses physiques

Les membres de la communauté qui ne sont ni membres ni volontaires de la Croix-Rouge la connaissent et la voient à l'œuvre dans la communauté et à travers ses symboles et la matérialité de sa présence physique de par les bureaux et les autres ouvrages. Les réponses données quand on leur demande par quoi ils connaissent la CRB dans la communauté (sur la colline ou dans la commune), ils répondent spontanément en citant notamment :

- Les travaux de labour effectués collectivement par les volontaires de la Croix-Rouge pour les veuves et orphelins ;
- Le secourisme en faveur des accidentés de la route ;
- La vie en harmonie et en symbiose entre les membres et volontaires eux-mêmes et entre eux et les autres membres de la communauté ;
- La construction des maisons pour les vulnérables ;
- L'entraide mutuelle ; etc.

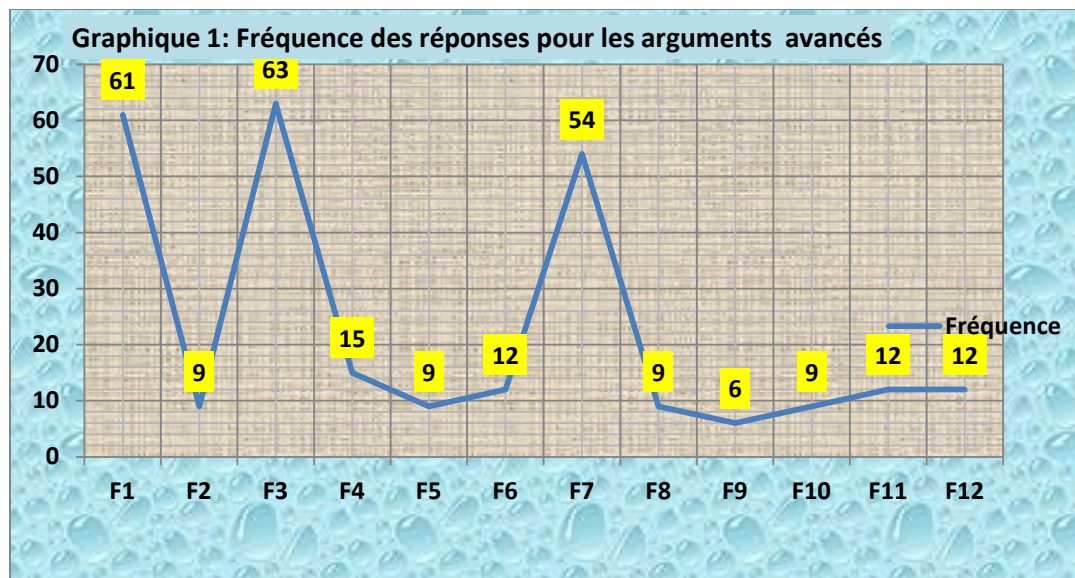
Ces réponses reviennent invariablement dans toutes les questions posées aux personnes membres de la communauté qui n'ont pas adhéré à la CR, mais qui côtoient les membres et volontaires des UC.

Ces réponses traduisent en partie que la Croix-Rouge est une réalité dans la communauté. Tout le monde la connaît.

Quant aux raisons qui ont poussé les membres et les volontaires à adhérer, on remarque que ce sont les mêmes faits remarqués par les membres de la communauté qui sont les facteurs qui ont présidé à leur décision d'adhérer⁵. Les raisons qui reviennent souvent sont :

- (1) Entraide : 61 réponses
- (2) Combattre la vulnérabilité/pauvreté : 9 réponses
- (3) Bon cœur et volontariat des membres et des volontaires : 63 réponses
- (4) Solidarité : 15 réponses
- (5) Principes fondamentaux CR : 9 réponses
- (6) Le fait de travailler ensemble : 4 réponses
- (7) Bonnes relations (cohésion) entre membres: 54 réponses
- (8) Problème de secours pendant la guerre : 9 réponses
- (9) Don de sang et recevoir en contre-partie des résultats (tests sérologiques sur le VIH/Sida) sans payer de l'argent : 6 réponses
- (10) Souci de donner du sang pour sauver des vies qui en ont besoin : 9 réponses
- (11) Volonté de secourir des gens en difficulté : 12 réponses
- (12) Bonnes actions de la CRB : 12 réponses
- (13) Mise en place d'une caisse d'entre-aide mutuelle : 9 réponses

⁵ Il est intéressant de savoir écouter les arguments des non membres sur la raison qui les empêche d'adhérer ; ils disent : nous n'avons pas de temps, nous n'avons pas de moyens, on ne nous a pas encore bien expliqué, etc. Au-delà de la simplicité des réponses, il faut travailler sur ces éléments pour bien orienter la diffusion.



Le graphique dégage deux principales raisons qui ont incité les gens à adhérer : à savoir le bon cœur et volontariat des membres et des volontaires (63 réponses), l'entraide (61) et les bonnes relations (cohésion) entre membres et volontaires (54 réponses). Ce qui signifie que la Croix-Rouge est attractive de par le comportement de ses membres.

En essayant de regrouper les réponses qui se recoupent, nous constatons que les principales raisons sont :

- Les bonnes actions, le volontariat de la Croix-Rouge et la lutte contre la vulnérabilité ;
- Bonnes relations (cohésion) entre membres, solidarité et secours ;
- L'entraide et le fait de travailler ensemble.

Il se dégage des arguments d'ordre pragmatique qui poussent les gens à adhérer à la Croix-Rouge plutôt qu'à la suite de la maîtrise de la doctrine qui repose sur les principes fondamentaux et les valeurs humanitaires.

Pour la visibilité de la CRB à travers les activités des membres et volontaires, il s'agit également d'un indicateur fort important que la Croix-Rouge est une réalité dans le corps social de la communauté. Les bénéficiaires et les membres de la communauté indiquent que la Croix-Rouge intervient dans les communautés notamment à travers :

- La construction des maisons en faveur des veuves et des orphelins ;
- Le secours des accidentés et leur transport à l'hôpital ou CDS ;
- La sensibilisation des communautés sur l'hygiène ;
- Les actions d'assistance aux vulnérables ;
- Les activités génératrices de revenus initiées par des comités de la CRB (les IGR).

La CRB s'impose dans la communauté par ses activités humanitaires et personne parmi les celles rencontrées n'est pas capable d'indiquer ce qu'elle fait dans la communauté. En plus, les deux catégories de membres de la communauté apprécient très positivement l'action de la Croix-Rouge. Et pour preuves, tout le monde souligne, à titre d'illustration, que :

- (A1) La CR aide les vulnérables sans distinction (sans discrimination ethnique et politique) dans tous les domaines et nous sommes confiants que les vulnérabilités vont diminuer progressivement (28 répondants);
- (A2) Nous sommes satisfaits des activités de la CRB et c'est pourquoi M. T. a donné la place pour construire le poste de secours (il n'est pas membre ou volontaire) (10 répondants);
- (A3) Les membres et volontaires ont une bonne cohabitation avec les autres (lors d'une visite d'un responsable de branche, nous avons partagé la bière) (25 répondants) ;
- (A4) Ils sont dynamiques, joyeux et à l'aise (9 répondants); etc.

Quant à la réalité de terrain grâce aux emblèmes de la Croix-Rouge⁶ et aux adresses physiques, on constate que la communauté connaît bien la CRB, ses membres et volontaires. L'emblème Croix-Rouge est disséminé sur les lieux de rencontre des membres et volontaires dans les UC. Il se retrouve également sur les dossards que portent les membres et volontaires lors de leurs activités. Les membres les voient et les distinguent facilement.

En outre, les signes distinctifs de la Croix-Rouge se trouvent à ses bureaux ainsi qu'à certains de ses lieux physiques comme les centres de santé, les postes de secours, etc. Sur terrain, on a même découvert une ruelle qui porte le nom de la Croix-Rouge en province Kayanza, dans la commune Matongo (UC Kinzobe). Les habitants de la contrée reconnaissent volontiers que cette ruelle est celle de la CRB qui l'a tracée et qui l'entretient. La ruelle a un poteau qui porte l'écriteau « Avenue Croix-Rouge ».

2.2.Impact de la Croix-Rouge dans la communauté

Il résulte de cette présence dans la communauté un impact considérable au point que l'on peut considérer que :

- la CR incarne le leadership humanitaire ;
- le niveau de développement organisationnel a favorisé l'incrustation la CR dans le corps social.

⁶ Au Burundi, les emblèmes les plus usités étant la Croix rouge et le Croissant rouge. Les autres emblèmes reconnus par les Conventions de Genève, comme le Cristal Rouge et Le Lion-et-le Soleil, ne sont pas connus en dehors des cadres du Mouvement. L'emblème de la Croix-Rouge, du Croissant-Rouge, du Lion-et-Soleil Rouge et du Cristal Rouge sont définis en droit international et sont la propriété du [Comité international de la Croix-Rouge](#) et de la [Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge](#) qui en autorisent l'usage aux Sociétés nationales de la Croix-Rouge, aux services sanitaires militaires et au personnel religieux militaire.

2.2.1. UC ou incarnation du leadership humanitaire

Les membres et volontaires des UC comme des citoyens qui s'engagent librement de façon désintéressée et gratuite pour se donner corps et âme et consacrer leur temps et leur savoir-faire pour autrui ou pour la collectivité dans le but ultime de réduire la vulnérabilité dans la communauté, participent à la formation du leadership humanitaire au Burundi dans les communautés de base. Les volontaires contribuent au changement de la société, notamment à la réduction de la vulnérabilité et à faire face aux catastrophes grâce à l'engagement volontaire professionnel et citoyen. Les UC ont déjà montré qu'il y a lieu de réduire l'individualisme, le repli sur soi et l'isolement en créant une nouvelle dynamique sociale à visage humain.⁷

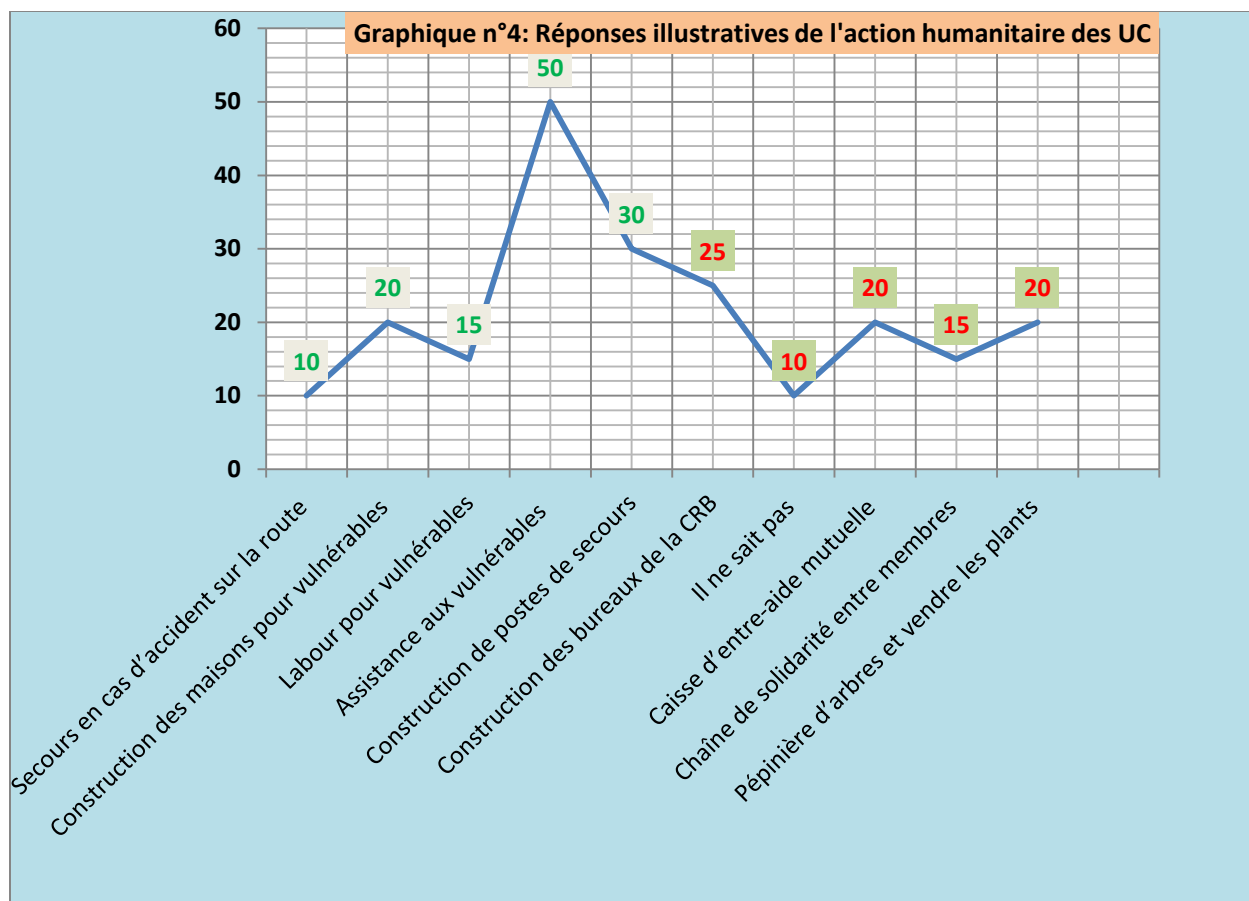
Les membres, les volontaires, les responsables administratifs, les bénéficiaires et les membres de la communauté sont tous d'avis que depuis quelques années (environ 8 ans), la CRB se fait remarquer comme le vrai acteur de l'humanitaire dans les communautés. L'action des UC s'imposent dans la communauté comme geste humanitaire. Et de conclure qu'il n'y a aucune organisation remarquable dans la communauté qui développe la culture du bénévolat dans la communauté.

Beaucoup de personnes interrogées sont capables de donner des exemples illustratifs des UC et qui traduisent leur leadership humanitaire. Ces exemples sont largement partagés par les personnes interrogées et les uns sont plus importants que les autres. Sur 11 réponses données, plus de 50 % montrent que les personnes interrogées indiquent que les actions des UC rentrent dans la catégorie humanitaire et sont effectuées bénévolement. Voici ces réponses :

- (1) Secours en cas d'accident sur la route : 10 réponses
- (2) Construction des maisons pour vulnérables (Batwa), maisons pour vulnérables, veuves : 20 réponses
- (3) Labour pour vulnérables:15 réponses
- (4) Assistance aux vulnérables en vivres et non vivres : 50 réponses
- (5) Construction de postes de secours: 30 réponses
- (6) Construction des bureaux communaux de la CR : 25 réponses
- (7) Il ne sait pas : 10 réponses
- (8) Caisse d'entre-aide mutuelle : 11 réponses
- (9) Chaîne de solidarité entre membres (distribution de chèvres): 15 réponses
- (10) Pépinière d'arbres et vendre les plants : 10 réponses

On constate que sur 215 réponses, 115 montrent que les UC interviennent effectivement dans des actions purement humanitaires. Les répondants savent très bien que les UC sont des acteurs de l'humanitaire. Ce qui représente 51,11 %.

⁷ IFRC, **Strategy 2020. Saving Lives Changing Minds**, Geneva, 2010



Des interventions des UC dans les communautés, c'est l'humanitaire qui est le plus retenu. Ce qui traduit un impact des UC dans la communauté de leur intervention.

Les UC sont davantage connues comme leader de l'humanitaire dans la mesure où la CRB est connue comme la seule organisation humanitaire agissant dans les communes. Les membres de la communauté sont au courant des réalisations de la CRB et soulignent qu'elle est aujourd'hui très visible comparativement à quelques années antérieures. Quant à l'administration, elle apprécie la bonne collaboration qu'elle a avec la CRB comme organisation humanitaire et qui contribue à la prévention des catastrophes et qui se traduit par :

- Le rôle majeur des volontaires dans les travaux de développement communautaires (témoignages issus de toutes les provinces) ;
- La protection de l'environnement par la plantation des arbres (Musigati);
- La distribution des moustiquaires ;
- L'aménagement des sources d'eau potable;
- L'enlèvement des immondices;
- La contribution à la prévention d'accidents les jours de marché et des fêtes;
- La construction de maisons pour les vulnérables provinces;

- La mobilisation de la population pour les campagnes organisées par l'administration comme celles relatives à la santé, à la propreté, à l'inscription des enfants à l'Etat civil;
- L'inhumation des personnes mortes sans proches pour le faire (témoignages issus de toutes les communes de Buzanza) ; etc⁸.

L'administration apprécie fort les actions des UC qu'elle qualifie d'humanitaire et estime que la CRB est très crédible par rapport aux autres ONG œuvrant dans la communauté. Ainsi par exemple, les volontaires Croix-Rouge impliqués dans la sensibilisation sur la santé et l'hygiène sont plus crédibles et écoutés que les animateurs de santé (abaremeshakiyago) des Centres de santé (CDS). Au-delà de l'humanitaire, l'action des UC participe au développement comme le témoigne l'administration qui la qualifie « *de son premier partenaire de développement (témoignages à Musigati et à Ruhororo). Elle est même très sollicitée par l'administration qui reconnaît en lui, la meilleure organisation œuvrant dans les communes* »⁹.

C'est pour cela que « *l'administration voudrait que la CRB intervienne davantage dans le développement, en ce qui concerne notamment :*

- *La réhabilitation des routes (commune Gihanga) ;*
- *L'appui à l'administration locale dans le renforcement du développement à la base ;*
- *L'aménagement des sources d'eau (5 collines de Mpanda) ;*
- *La construction de centres de santé ;*
- *La construction de routes d'intérêt communautaire ;*
- *La réhabilitation des ponts ; etc.*

Bref, la Croix-Rouge est considérée de facto comme une agence de développement en plus de son caractère humanitaire. Son organisation a pris des dimensions telles qu'elle devient une référence dans la communauté et que les communautés s'en remettent à elle en cas d'éventuels problèmes. L'administration et les membres de la communauté ont confiance en elle et elle doit maintenir ce cap en veillant à la maîtrise de sa croissance organisationnelle et en adoptant des stratégies de pénétration dans la communauté qui ne compromettent ni ne nuisent à ses principes et visions »¹⁰.

En définitive, les UC sont des leaders de l'humanitaire dans la communauté. Les membres de la communauté et responsables communautaires en témoignent.

2.2.2. Impact de la forte implantation par le développement organisationnel des UC ou l'incrustation de la CR dans le corps social

L'organisation de la CRB, son approche d'implantation dans la communauté ainsi que la stratégie de diffusion font que la Société Nationale a une forte implantation dans la communauté

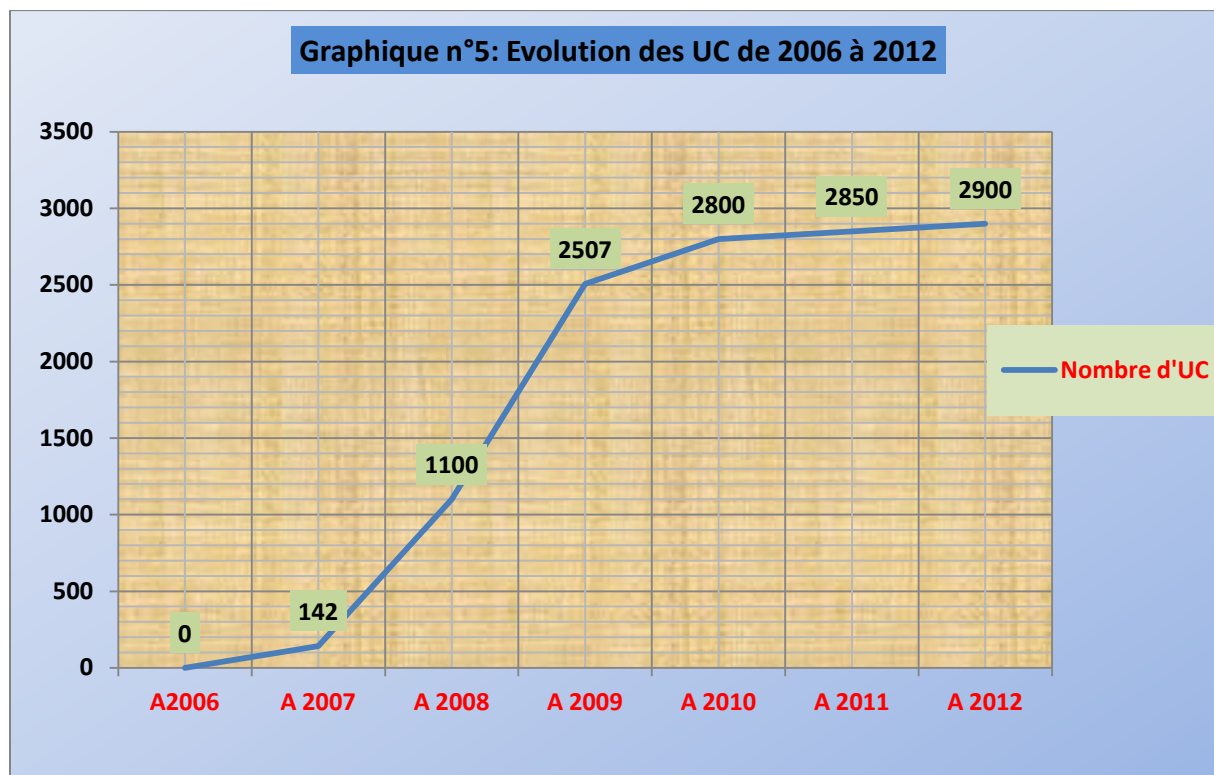
⁸ Egide Niyongabo, **Rapport d'évaluation à mi-parcours du projet Développement Organisationnel de la Croix-Rouge du Burundi (OD/CRB)**, Bujumbura, Août 2013.

⁹ Egide Niyongabo, **Idem**, p.31.

¹⁰ Egide Niyongabo, **Idem**, p.31.

grâce au développement organisationnel. Ce qui lui donne une implantation visible dans la communauté et une progressive incrustation de la CR dans le corps social.

Sur le plan de l'organisation, la CRB a mis en œuvre depuis 2007, le Projet de Mobilisation des Capacités Locales Durables. Ce projet consistait à mobiliser la population pour mettre en place des structures Croix-Rouge au niveau collinaire appelée « Unité Collinaire » afin de fournir des réponses à toute forme de vulnérabilité dans la communauté¹¹. En deux ans seulement, « *cette restructuration avait permis d'avoir plus de 2500 Unités Collinaires et environ 428 Sections Jeunesse regroupant plus de 150 000 volontaires au total* »¹². Aujourd'hui ce sont presque toutes les collines qui disposent des UC, soit une couverture de plus de 95 % des collines¹³ en UC et selon une autre estimation encore plus précise, les UC couvrent 2.834 ou 97,3%¹⁴. Elles ont passé de 1.497 UC à la fin 2008¹⁵ à 2.834 UC au début de 2013, soit une croissance de 181,37 % en 4 ans.



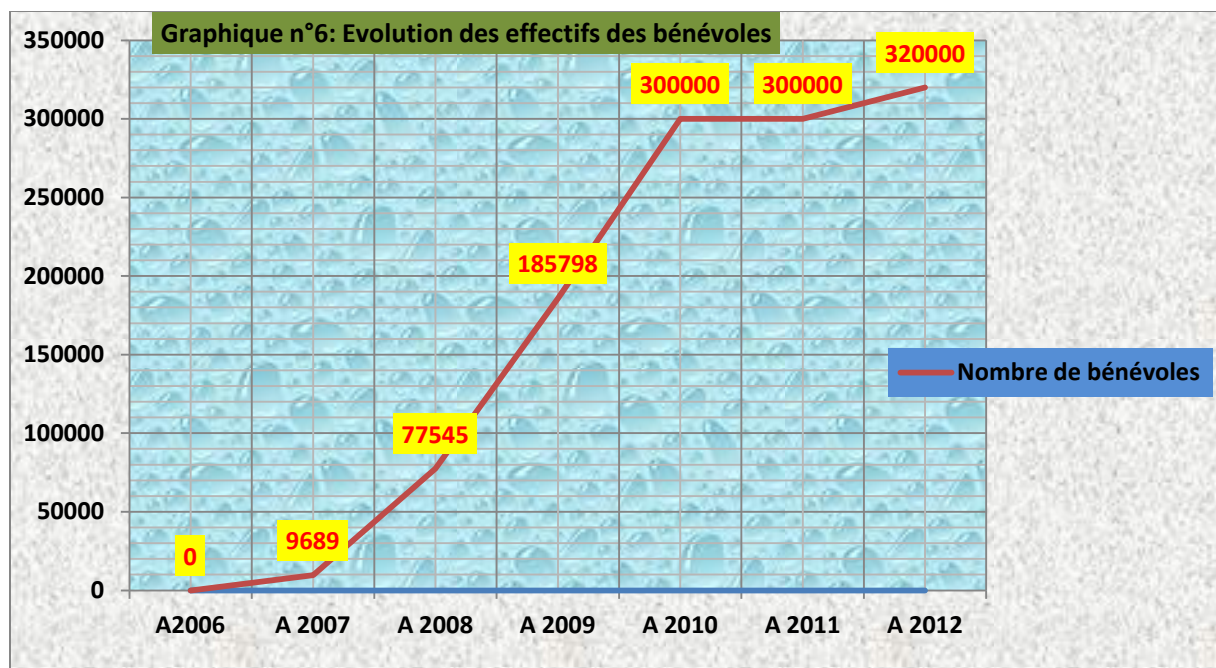
¹¹ CRB, *Lignes directrices ...* p.2

¹² CRB, *Idem*, p.3

¹³ CRB, *Réunion des partenaires de la Croix-Rouge du Burundi*. Edition 2013, Bujumbura, Octobre 2013

¹⁴ CRB, *Plan d'action CRB 2013*, Bujumbura, 2013

¹⁵ Egide Niyongabo, *Perception publique de la Croix-Rouge du Burundi (2005-2009)*, Bujumbura, Juillet 2009.



2.3. Attentes de la communauté envers la CRB

La Croix-Rouge est bien incrustée dans la communauté. Celle-ci la considère parfois comme une « ONG¹⁶ » humanitaire et, dans tous les cas comme le meilleur « bienfaiteur » dans les communautés de base. Les UC collinaires sont donc vues avec sympathie par les membres de la communauté et l'administration.

C'est pour cela que la communauté et l'administration attendent beaucoup de la Croix-Rouge. Cela transparaît dans les différentes réponses récoltées dans la communauté et auprès de l'administration. En faisant une synthèse des idées exprimées par les membres de la communauté, nous dégagons les attentes suivantes :

- Création des comités qui assurent l'assistance aux veuves et orphelins ;
- Distribution du bétail pour élevage (chèvres, poules, porcs, etc) ;
- Multiplication des postes de secours ;
- Réduction de la vulnérabilité ;
- Formation sur l'hygiène et le planning familial ;
- Beaucoup d'action de sensibilisation de la population pour qu'elle adhère à la Croix-Rouge.

¹⁶ Dans l'imagerie populaire du Burundi, une « ONG » internationale est perçue comme une organisation humanitaire en Kirundi « abagira neza ». La Croix-Rouge est également perçue pour les membres de la communauté non volontaire comme étant aussi une organisation comme les ONG.

De leur côté, les responsables administratifs attendent eux aussi beaucoup de la Croix-Rouge. Ils sollicitent notamment à la Croix-Rouge :

- Augmenter les moyens financiers et matériels pour mieux venir à bout de la vulnérabilité de la population ;
- Les plans d'action de la CRB devraient être présentés à l'administration communale puis provinciale ;
- Avoir régulièrement de rapports de la CRB¹⁷.

La force et le dynamisme des UC suscitent l'admiration des responsables administratifs. Ceux-ci voudraient passer par la CRB pour réaliser leurs projets dans leurs entités administratives. Ainsi les UC sont sollicitées, selon les témoignages des administratifs à la base –qui concordent avec ceux des volontaires et membres de la CRB– pour :

- Appuyer les travaux communautaires ;
- Protéger l'environnement par la plantation des arbres et le traçage des courbes de niveau ;
- La sensibilisation aux normes d'hygiène et à la lutte contre certaines maladies ;
- La distribution des moustiquaires ;
- La collecte des aides humanitaires ;
- La mobilisation des membres de la communauté à répondre aux réunions de l'administration ;

Par contre les membres de la communauté et les bénéficiaires qui voient la CRB à l'œuvre déplorent que :

- Les aides humanitaires n'arrivent pas souvent aux vulnérables comme il faut (parfois les personnes en charge de leur distribution ne donnent pas à tout le monde ou ne recensent pas tous les vrais vulnérables) ;
- Les responsables de la CR ne font pas de descentes pour sensibiliser tout le monde ;
- Il n'y a pas de salaires pour les présidents des UC ;
- La CRB ne paie pas les gardiens des postes de secours ;
- La CRB ne donne pas de moyens de déplacement pour les présidents des UC ;
- La CRB n'a pas de moyens de communication pour les postes de secours ; etc.

Certains de ces griefs portés contre la Société Nationale sont partagés par les membres et les volontaires, notamment que les responsables de la CR ne leur rendent pas souvent des visites pour les sensibiliser et les soutenir, que les chefs d'unité n'ont pas de frais de déplacement, voire de salaires, que les gardiens des postes de secours ne reçoivent pas de moyens de secours, etc.

¹⁷ Il est important que l'administration comprenne que la CR est auxiliaire des pouvoirs publics. A ce titre, la collaboration entre les deux s'impose et la CRB doit à son tour informer l'autorité publique chaque fois que de besoin dans un dynamique synergique de franche collaboration.

Ce qui pose le problème réel du niveau de diffusion du Mouvement chez les volontaires et les membres ainsi que leur compréhension. La notion de salaire ou de motivation se pose en termes de limites du volontariat. Ce n'est pas tout le monde dans les UC qui comprend que l'on s'engage dans la CR volontairement avec l'esprit de don de soi. Il en est de même de la problématique de compréhension et d'assimilation de la politique actuelle de la Société nationale. Celle-ci s'oriente vers la reponsabilisation-démocratisation et l'autonomisation-décentralisation de la CRB si bien que la hiérarchie doit intervenir le moins possible dans la gestion quotidienne des UC.

En outre, il a été constaté dans une commune où l'administration n'a pas encore compris le rôle de la CR et trouve cette dernière embarrassante de par son audience dans la communauté. Des jeunes d'un parti empêcheraient même les réunions des UC, arguant qu'il faut qu'elles aient l'autorisation de l'administration communale pour faire quoi que ce soit. Les responsables provinciaux de la CRB sont confiants que cette situation allait cesser grâce aux séances d'information et d'explication qu'ils vont animer à l'endroit des responsables administratifs de la commune concernée.

2.4.Impact de la réponse aux attentes de la communauté

Il découle de ces attentes et de la façon d'y répondre un impact sur la communauté.

Sur le plan de l'organisation, la CRB s'est dotée depuis 2009 d'une « *Stratégie d'assistance de proximité aux personnes les plus vulnérables* » sur lequel tous les partenaires de la CRB se basent pour une assistance efficace et efficiente des plus vulnérables dans la communauté. C'est une des étapes importantes qui ont permis une organisation à fort impact dans la communauté par le travail des UC.

L'impact dans la communauté de cette organisation est que les UC sont très implantées dans la communauté et sont très bien visibles. L'UC est donc aujourd'hui la porte d'entrée de toute opération de la Croix-Rouge du Burundi. Elle est une réalité pour la communauté qui ne cesse de solliciter les UC pour diverses interventions. Grâce à l'organisation des UC, la réponse aux vulnérabilités locales devient facile à organiser.

En outre, l'organisation des UC est faite de manière à couvrir le maximum des besoins des vulnérables.

C'est ainsi que les UC interviennent par exemple dans la communauté en exécutant des contrats de prestation de services pour certains partenaires de la CRB (notamment la distribution des moustiquaires, la sensibilisation, l'encadrement et l'enregistrement des expulsés burundais de Tanzanie (témoignages de Ruyigi et Rutana), etc.

En outre, pour marquer plus d'impact par l'organisation, les formations des membres et volontaires est faite en tenant compte des effets stratégiques des résultats de la formation. C'est

ainsi par exemple, dans certaines branches, chaque UC a au moins des gens formés en santé intégrée, en 1^{ers} et 2^{ème} secours (toutes les UC en ont bénéficié dans la branche de Kayanza), des gens formés (au moins deux formés pour sensibiliser les autres dans la santé de la reproduction, 2 pour l'hygiène et l'assainissement, tous les trésoriers sont formés en gestion des IGR, 1 personne du comité formée en réduction des risques et catastrophes).

Bref l'organisation en UC a marqué la communauté dans tout le pays. Elle a permis à la CRB d'être le plus directement auprès des vulnérables si bien que cette expertise doit être capitalisée, analysée et vendue ailleurs pour que la Société Nationale ait une dimension régionale, voire internationale grâce à la structure UC pour vaincre les vulnérabilités.

L'approche d'implantation dans la communauté. C'est une approche hautement stratégique en rendant plus proche la CRB des bénéficiaires ou les plus vulnérables ainsi que pour avoir plus d'impact grâce à une sorte de Croix-Rouge de proximité qu'est la structure UC.

En effet, en s'implantant dans la communauté, l'impact de la Croix-Rouge ne fait que s'agrandir. Les UC permettent notamment de bien identifier les plus vulnérables et prévenir ou faire face aux catastrophes, dans les limites de leurs moyens. Ce sont les UC qui identifient les plus vulnérables et les membres de la communauté en sont satisfaits bien qu'il ne manque pas quelques griefs portés à l'encontre de cette identification.

En outre, la stratégie d'implantation permet d'être le plus proche possible des vulnérables et la mobilisation des secours devient plus facile, malgré le peu de moyens disponibles. Grâce à cette implantation, les membres et volontaires affirment qu'il y a certaines vulnérabilités qui sont éradiquées. Les exemples nous ont été donnés notamment dans la branche de Kayanza où :

- Personne ne peut mourir du fait qu'il n'a pas eu les moyens d'accéder aux structures de soins, en l'occurrence le manque de frais de soins de santé ;
- Personne ne peut plus être détenu dans les structures de soins car les membres et volontaires se mobilisent et entraînent la communauté à contribuer pour couvrir tous les frais nécessaires ;
- Aucun malade hospitalisé, même s'il n'est pas de la contrée, ne peut manquer d'assistance alimentaire du fait de sa pauvreté. Les membres et volontaires se mobilisent pour assurer son approvisionnement (des exemples d'accidentés sur la RN1 et la RN6 ont été cités pour avoir été assistés pendant plusieurs mois à l'hôpital de Kayanza jusqu'à leur guérison) ;
- Personne ne peut manquer d'abri. Les membres et volontaires construisent systématiquement pour les vulnérables ; etc.

L'implantation des UC est également stratégique pour marquer plus d'impact dans la communauté. Dans certaines UC, il y a des sous-structures implantées suivant les sous-collines pour répondre davantage aux vulnérabilités. Il en est de même de l'implantation des comités d'UC qui tiennent compte de la répartition géographique de la colline pour que toutes les sous-

collines soient représentées (Témoignage en commune Ngozi). Une telle implantation permet de maîtriser la cartographie locale des vulnérabilités et de bien identifier la stratégie efficace de mobilisation de ressources pour trouver des réponses appropriées.

Une stratégie efficace de diffusion bien qu'elle soit à améliorer. La restructuration intervenue depuis 2005 qui a été marquée par la mise en place des organes démocratiquement élus de la base au sommet et qui a été couronnée par l'assemblée générale du 7 au 8 mai 2005¹⁸, a profondément marqué l'évolution de la CRB. La restructuration a chaque fois été accompagnée par des stratégies de diffusion du Mouvement. L'accompagnement visait à ce que les programmes soient conformes aux principes fondamentaux du Mouvement. Ce qui permet d'«enseigner ces principes et les faire connaître davantage chez les partenaires dont les pouvoirs publics¹⁹» pour marquer le maximum d'impact.

La CR a réussi à imprimer la communauté de son esprit si bien que tout le monde la connaît, les membres et de la communauté et les autorités publiques. La diffusion a donc marqué un impact important sur ce point en faisant accepter le Mouvement dans tout le corps social de la communauté et chez les autorités publiques.

Pour parvenir à ces résultats, la CR s'est doté des personnes chargées de la diffusion du sommet au niveau communal. C'est ainsi qu'au début de la restructuration, la structuration de la diffusion n'arrivait qu'au niveau de la branche, aujourd'hui, on dispose d'au moins deux chargés de la diffusion dans le comité communal. Un projet pilote de diffusion avec une « approche de diffusion intégrée avec les gestes qui sauvent » est également en cours dans 11 provinces.

Cependant, il subsiste des limites, notamment au niveau des connaissances des principes fondamentaux et valeurs du Mouvement. Les principes fondamentaux dans leur globalité sont la « charte caractérisant le Mouvement et ils constituent sa spécificité, voir son caractère unique²⁰ » qu'il convient que les membres et volontaires sachent ces principes. Les résolutions mêmes se rapportant sur les 7 principes fondamentaux sont considérés comme ayant un caractère obligatoire et contraignant²¹. Ils méritent une attention particulière même s'ils relèvent de la doctrine que les volontaires dans la communauté saisissent difficilement en théorie.

Les membres, les volontaires et les responsables dans les branches ont souligné qu'il y a insuffisance des diffuseurs et souhaiteraient qu'il y ait un ou plus de diffuseurs par UC. Pour y parvenir il faut un recrutement ciblé pour en avoir puis que la diffusion exige un certain niveau de formation pour bien comprendre l'esprit fondateur des principes et valeurs fondamentaux du Mouvement. Ce qui pose un problème majeur de ressources au niveau des collines.

¹⁸ Egide Niyongabo, **Perception publique de la CRB** ... , p. 34

¹⁹ Egide Niyongabo, **idem**, p.27

²⁰ Institut Henry-Dunant, **Les principes fondamentaux de la Croix-** ..., p.146

²¹ Institut Henry-Dunant, **Idem**, p.446

Les mêmes personnes ci-haut évoquées ont fait valoir qu'il importe de mettre au point une stratégie appropriée pour que la population retienne ces principes et les valeurs CR même si on les récite avant chaque réunion et qu'on recourt aux chants et jeux, les boîtes à images, etc. Tout cela est à maintenir et en procédant à une adaptation pour les boîtes à images car on estime qu'elles manquent dans les UC.

La diffusion souffre de sa discontinuité (témoignage de Kirundo). Chaque commune dispose de 2 diffuseurs. Mais ce qui ne suffit pas est surtout, leur intervention qui est discontinuée alors que le recrutement est permanent. Et d'illustrer en indiquant « *que la formation a eu lieu de janvier à mai alors qu'il y a des nouveaux venus* ». Seules les Sections Jeunesses (SJ) bénéficient de la formation continue dans les écoles grâce aux encadreurs scolaires.

2.5. Perception des UC dans les communautés

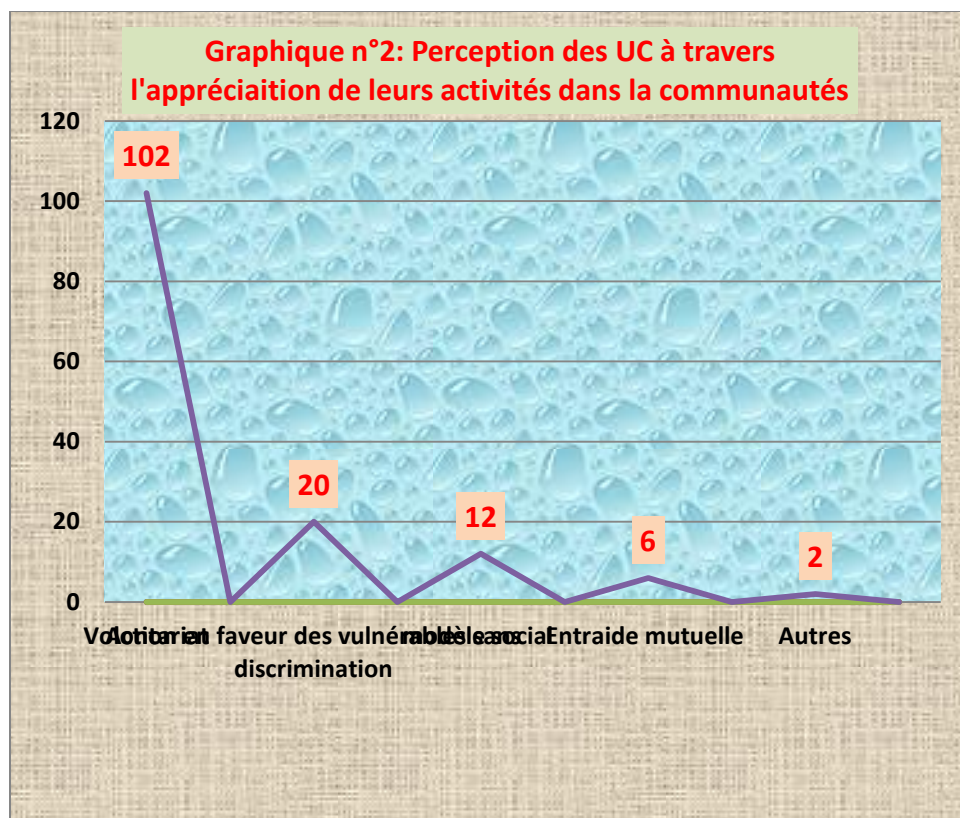
La communauté et l'administration publique ont une bonne perception de la Croix-Rouge.

2.5.1. Perception par les membres de la communauté

Les membres de la communauté interrogés rassurent qu'ils ont une bonne perception de la CR comme une organisation véritablement humanitaire. Cependant, Ils ne distinguent pas la Croix-Rouge comme organisation humanitaire différente des ONG. Ce qui, dans les faits, n'enlève rien à la bonne perception qu'ils ont de la CRB.

La bonne perception se traduit par l'appréciation positive des interventions des UC dans la réduction de la vulnérabilité dans les communautés. Cela à travers les aides humanitaires diverses en faveur des vulnérables, l'éducation des membres de la communauté pour incruster la société de l'esprit humanitaire, le volontariat tous azimuts en faveur des plus vulnérables alors que les volontaires sont parfois eux-mêmes des vulnérables, etc.

De manière générale, les membres de la communauté apprécient fortement le volontariat dans l'action des UC. Sur 144 personnes des communautés locales, 102 indiquent que la perception de la CRB se traduit à travers le volontariat dont font preuve les membres de la CR et les volontaires. Les autres indiquent que la bonne perception qu'ils ont de la CR est remarquable à travers l'action en faveur des vulnérables sans discrimination quelconque (20 personnes), dans le modèle social (12 personnes) que présente les membres/volontaires de la CR, l'entraide mutuelle entre eux (6 personnes), etc.



De façon globale, les UC sont perçues par les membres de la communauté à travers leurs actions de volontariat au regard de ce graphique. Ce qui corrobore bien l’assertion selon laquelle « *Sur terrain, beaucoup de gens apprécient positivement les actions de la Croix-Rouge du Burundi grâce aux volontaires des Unités Collinaires et des Sections Jeunesse Croix- Rouge. En outre, l’Unité Collinaire est aujourd’hui la porte d’entrée de tout programme de la Société Nationale*²² »

2.5.2. Perception par les membres et volontaires des UC

Les membres et volontaires des UC ont leur manière de percevoir leurs actions. Il n’est plus besoin de scruter profondément les motivations d’adhésion qui expliquent en partie la perception des membres et volontaires. En effet, en devenant membre ou volontaire, chacun a ses motivations qui expliquent sa façon de percevoir la CR. Cette perception n’est pas statique et peut évoluer avec le temps.

Les réponses exprimées dans le graphique n°1 traduisent en grande partie une approche de perception et de motivation de type « *NOUS* », selon une approche d’analyse que nous empruntons à Louis-Simon Corriveau et Francis Vachon. Ce type est celui « *dans lequel le*

²² CRB, **Lignes directrices pour le renforcement et la dynamisation des Unités Collinaires**, Bujumbura, Juillet 2009.

bénévole accorde une grande importance au groupe intégré »²³. Il s'agit dans le cas des UC de la perception des motifs d'adhésion basés sur la volonté de solidarité dans la communauté. Les motivations de type « NOUS » représentent plus de 90% des membres et volontaires des UC.

Au-delà de l'altruisme ou du bénévolat, il existe des « JE » mais qui sont dans des proportions marginales. Il s'agit des membres et volontaires qui perçoivent ou qui étaient motivés par une sorte d'engagement par rapport à soi²⁴ ; ce sont des gens dont la perception du Mouvement est fonction de ce qu'ils attendent de lui. A noter qu'il y a encore, selon les témoignages des responsables des Branches et communes, des gens qui adhèrent à la CR dans l'espoir d'en tirer profit, notamment avoir une opportunité d'embauche, de recevoir des aides, de bénéficier d'un statut leur permettant d'accéder à des avantages comme ceux offerts à des membres des associations, etc. Les mêmes responsables rassurent que ce type de gens déchantent vite et quittent le plutôt la CR de leur propre initiative.

Dans la même logique d'analyse de Louis-Simon Corriveau et Francis Vachon, il existe également des membres et volontaires qui perçoivent la Croix-Rouge à l'aune du désir d'aider les leurs semblables. Il s'agit des volontaires de type « TU ». Ils sont mus par la volonté de satisfaire leurs obligations quelque peu sociaux et dont ils ont la charge en essayant de recourir à l'appui des autres. Il s'agit des personnes dont le bénévolat repose sur le désir d'aider les personnes qui leur sont similaires²⁵. C'est une solidarité limitée à un cercle de gens donnés qui les poussent à adhérer.

Les membres et volontaires de type « TU » découlent d'un contexte national selon lequel, la solidarité familiale est insuffisante pour faire face à la vulnérabilité familiale « ubunyakamwe mu muryango). Ils doivent recourir à la solidarité large pour réduire la vulnérabilité familiale par la solidarité large. La CR est donc considérée comme une assurance sociale.

Quant à la dernière catégorie, « ILS », selon toujours le classement de Louis-Simon Corriveau et Francis Vachon, ce sont des volontaires « *pour qui les personnes aidées sont perçues comme un tout abstrait auquel le bénévole ne s'identifie pas*²⁶ ». Ils sont des volontaires à la foi béate dans l'engagement humanitaire et dont l'altruisme seul guide leur action. Ce sont des personnes aux fortes convictions humanitaires et qui agissent dans l'esprit des principes et valeurs humanitaires de la Croix-Rouge, tels qu'ils sont diffusés dans les UC. Au regard des motivations exprimées pour s'engager comme volontaire, il en existe qui traduisent l'altruisme et le bénévolat béats.

En définitive, les 4 types de catégories de perception de la Croix-Rouge se retrouvent dans les UC. Les volontaires ont adhéré pour des motivations différentes mais dont le bénévolat semble

²³ Louis-Simon Corriveau et Francis Vachon ; **Facteurs incitant à devenir bénévole et à demeurer actif au sein des services d'aide aux sinistrés dans la division québécoise de la Croix-Rouge canadienne** ; Université Laval, Département de Sociologie, Avril 2009.

²⁴ Idem, p.49

²⁵ Idem, p.50

²⁶ Ibidem, p.51

être le facteur déterminant (plus de 90 %). Ce qui signifierait que la diffusion des normes humanitaires a joué un rôle au côté du pragmatisme reposant sur le bon exemple.

A noter qu'au regard de la croissance des UC, il y a lieu de penser que l'effet du bon exemple a beaucoup joué plus que la diffusion des normes humanitaires dont les membres percevaient très difficilement le contenu doctrinaire. Le recours à l'approche de la « diffusion intégrée aux gestes qui sauvent » étant intervenue alors que les volontaires et les UC avaient déjà atteint une vitesse de croisière en termes de croissance (2.800 UC et 300.000 volontaires²⁷), il n'est pas exclu de privilégier l'« effet boomrang » de bons exemples observés auprès des volontaires par les membres de la communauté pour finalement s'engager comme volontaires eux-aussi. L'esprit de solidarité étant traditionnel dans les communautés burundaises.

2.5.3. Impact de la perception de la CR dans la communauté: Les UC comme creuset de la solidarité et de la mobilisation communautaires

La Croix-Rouge du Burundi (CRB) à travers les UC, a insufflé un élan extraordinaire de solidarité et de mobilisation communautaires entre ses membres et volontaires d'une part, mais aussi entre les membres de la communauté eux-mêmes d'autre part, si bien que ces UC sont devenues des références en la matière au point que nous pouvons les qualifier de véritable creuset de la solidarité et de la mobilisation communautaires. Cela constitue une partie importante des œuvres qui marquent le plus l'impact du Mouvement dans la communauté.

Les membres de la communauté, toutes catégories confondues, le confirment. Avec le leitmotiv, « *Ensemble pour l'Humanité, c'est possible* », en 2009, la CRB relançait déjà l'idée de « solidarité traditionnelle » en perte de vitesse à cette période. Ce leitmotiv n'était qu'une volonté affichée de renouer avec cette tradition ancestrale en la brassant dans de nouvelles outres de la modernité avec la codification à travers des lois modernes écrites. Au siège de la CRB, on peut se vanter comme cela a été écrit : « *La Croix-Rouge du Burundi (CRB) a aujourd'hui mille et une choses à vanter après la mise en œuvre du « Projet Pilote de Mobilisation des Capacités Locales Durable »s. ... Entre autres dividendes de ce projet est d'avoir contribué à mettre en place des unités collinaires, et raviver l'esprit de solidarité au sein des communautés* »²⁸.

Ceci est effectivement une réalité. Les UC ont ravivé l'esprit de solidarité au sein des communautés. Les membres de la communauté l'attestent par une multitude d'exemples :

- à travers la mobilisation faite par les membres et en faveur des vulnérables et des victimes des catastrophes ;

²⁷ IFRC, *Investir en Afrique Des solutions africaines aux défis de l'Afrique*, Genève, Octobre 2012.

²⁸ CRB, « *La Croix-Rouge du Burundi : une source d'inspiration ...* », <http://www.croixrougeburundi.org/index.php/qui-sommes-nous/principes-fondamentaux/202?lang=fr>, 2 mai 2012

- à travers le modèle affiché par ces derniers au sein de la communauté ;
- à travers la mobilisation pour les activités de développement ;
- à travers le volontariat exemplaire dans les actions humanitaires ; etc.

Les membres et volontaires dans la mobilisation de la communauté pour faire face à la vulnérabilité locale. Ceci se remarque dans des activités en rapport la mobilisation des membres de la communauté en cas de catastrophes et dans la collecte des moyens pour subvenir au besoin des vulnérables. Les membres de la communauté répondent très favorablement aux sollicitations des volontaires CR et donnent généreusement ce dont ils disposent en faveur des vulnérables et autres victimes des catastrophes.

Dans cette mobilisation, les UC ont marqué un impact important dans la communauté au regard de la spontanéité avec laquelle ils répondent aux sollicitations de la CR. C'est le résultat du réseau CR à travers ses UC qui sont presque partout sur le territoire national. Ceci signifie la crédibilité qu'ont les UC et leurs membres et volontaires.

Les membres et les volontaires CR comme modèle au sein de la communauté. Les différentes personnes interrogées pour expliquer pourquoi elles ont adhéré à la CR ou pourquoi elles sont volontaires, elles avancent sans hésiter l'argument selon lequel les membres et volontaires de la CRB ont un bon cœur et sont bénévoles, donnent un bon exemple de « solidarité », elles vivent en cohésion entre eux, ont la volonté de secourir, etc. Autant d'éloges qui montrent que les UC ont marqué le corps social de la communauté en insufflant l'élan de solidarité communautaire par leurs comportements exemplaires de tous les jours.

Mêmes pour ceux qui n'ont pas adhéré à la CR ou, ils ne manquent pas d'éloges envers les membres et volontaires de la CRB en disant que les membres et volontaires :

- Mènent une vie en symbiose et en harmonie avec les autres membres des communautés ;
- Font le labour pour les vulnérables ;
- Apportent aux vulnérables des vivres et non vivres qu'ils distribuent sans discrimination ;
- Font la sensibilisation sur l'hygiène dans la communauté ;
- Portent secours en faveur des accidentés ; etc.

Les UC à travers la mobilisation pour les activités de développement. Comme cela a déjà été indiqué ci-haut, les volontaires vont au-delà de l'humanitaire pour se consacrer au développement communautaire, à la réduction de la vulnérabilité dans la communauté à la prévention des catastrophes et à la préparation des réponses locales aux vulnérabilités de la communauté. L'administration a reconnu recourir à eux pour ce qui est des travaux de développement communautaire afin de mobiliser la communauté pour son développement. L'administration reconnaît la crédibilité des UC dans la mobilisation des communautés ainsi que leur efficacité dans ce travail de mobilisation.

Dans les travaux de développement, les UC participent activement et mobilisent la communauté dans les travaux de développement communautaires, la protection de l'environnement par la plantation des arbres et le traçage des courbes de niveau, la distribution des moustiquaires contre le paludisme, l'aménagement des sources d'eau potable, l'enlèvement des immondices, la contribution à la prévention d'accidents les jours de marché et des fêtes, la mobilisation de la population pour les campagnes organisées par l'administration comme celles relatives à la santé, à la propreté, à l'inscription des enfants à l'Etat civil, etc. L'administration est très fière de l'apport des UC et voudrait que ces dernières, avec l'appui de leur siège, interviennent « *davantage dans le développement, en ce qui concerne notamment :*

- *La réhabilitation des routes (commune Gihanga) ;*
- *L'appui à l'administration locale dans le renforcement du développement à la base ;*
- *L'aménagement des sources d'eau (5 collines de Mpanda) ;*
- *La construction de centres de santé ;*
- *La construction de routes d'intérêt communautaire ;*
- *La réhabilitation des ponts ; etc²⁹ ».*

L'impact des UC dans le développement communautaire est fort remarquable. Il n'est limité que par les moyens dont disposent les UC. Elles sont sollicitées en tout alors que même les membres et volontaires CR sont des vulnérables à des degrés variés. Leur impact est davantage plus important que les membres de la communauté trouvent en eux des modèles pour aller au-delà de la vulnérabilité individuelle et trouver ensemble des réponses locales adaptées à ces vulnérabilités ou susceptibles de les atténuer.

Le volontariat exemplaire à travers l'humanitaire inspire la communauté. Le volontariat a déjà une histoire dans la CRB depuis la restructuration de la Société Nationale (SN). Alors qu'au début, en octobre 2006, la mobilisation des capacités locales a commencé par deux collines pilotes (Gasasa dans la Branche de Ruyigi et Kiyange dans la Branche de Karusi), aujourd'hui elle se fait sur la quasi-totalité des collines burundaises grâce à l'implantation des UC et au volontariat des bénévoles CR.

Les UC sont attractives au niveau du volontariat si bien que la CR n'a connu qu'une forte croissance en termes de volontaires qui sont attirés par l'esprit humanitaire du Mouvement. La communauté a emboîté le pas aux volontaires et actuellement, l'esprit humanitaire s'est incrusté dans la communauté et il est une réalité comme le témoignent les réponses positives que la communauté donne aux volontaires en cas de mobilisation dans la collecte des moyens pour subvenir aux urgences en cas de catastrophes.

En définitive, l'impact des UC dans la communauté est fort remarquable depuis leur implantation dans le pays. Il est fort visible sur tous les plans et les UC constituent une expérience à vendre même dans d'autres pays.

²⁹ Egide Niyongabo, **Rapport d'évaluation du projet Développement**, Bujumbura, Août 2013, p. 31

2.6. L'esprit humanitaire à travers les UC et son impact dans la communauté

L'UC est la structure de base de la Société Nationale. Elle se veut être l'incarnation des valeurs et principes fondamentaux de la Croix-Rouge dans le corps social de la communauté, notamment :

- elle veut être l'incarnation du leadership dans le service humanitaire au Burundi à travers la communauté ;
- elle est l'expression engagée aux principes fondamentaux du Mouvement à la base ;
- elle démontre l'assiduité dans l'accomplissement, des efforts pour réaliser les objectifs du Mouvement Croix-Rouge sur les collines ;
- elle traduit la mobilisation efficace et utile des ressources tant humaines, matérielles que financières pour améliorer les conditions des plus vulnérables dans les communautés ;
- elle est l'outil de promotion de l'éthique du bon travail au sein de la société.³⁰

Ces valeurs desquelles s'inspire la Société Nationale à travers les UC constitue en somme l'idéal humanitaire résumé dans les valeurs et principes fondamentaux de la Croix-Rouge dont la CRB ne cesse de diffuser auprès de ses volontaires. Analysées à l'aune du positionnement des UC dans les communautés locales, ces valeurs traduisent l'image et la situation concrète du Mouvement dans la communauté.

2.6.1. UC comme leader dans le service aux vulnérables dans la communauté

Services aux vulnérables. Les UC ont comme fonctions essentielles de délivrer des services aux vulnérables. De manière générale, les volontaires offrent ces services pour une moyenne comprise entre deux et quatre heures par semaine³¹.

Les volontaires, les membres de la communauté, les bénéficiaires effectifs et potentiels, l'administration, les responsables de la Croix-Rouge au niveau des UC, de la commune et de la branche sont unanimes pour confirmer que les volontaires en milieu rural s'acquittent de façon convenable de ce devoir. Les différents rapports montrent que les UC s'acquittent de leurs tâches mais à des niveaux différents, ce qui laisse penser qu'il y en a qui ne le font pas suffisamment. Certains membres ont révélé qu'ils ne répondent pas toujours aux activités des UC pour diverses raisons. D'autres payent en contrevaleurs des travaux auxquels ils n'ont pas répondu.

Les UC comme leaders dans l'humanitaire. Ceci est reconnu par tous les partenaires et les volontaires dans la communauté de base. Des exemples fournis sont notamment :

- La collecte des vivres et non vivres ;
- L'assistance aux victimes des accidents sur la voie publique (plusieurs cas ont été cités en provinces Kayanza et Ngozi et des témoignages fort éloquentes ont été donnés) ;
- La prise en charge de l'approvisionnement en alimentation par les volontaires des personnes hospitalisées (témoignages recueillis en commune Matongo) ;
- Construction des maisons pour les vulnérables ;
- Labour pour les vulnérables (orphelins, veuves, trop pauvres, malades, etc ; ceci est généralisé dans toutes les UC)

³⁰ CRB, *La politique nationale...* p.2.

³¹ CRB, *Lignes directrices, ...* p.3.

- Prise en charge des kits scolaires pour élèves démunis ;
- Collecte des vivres en cas de catastrophe naturelle comme la sécheresse en faveur des régions sinistrées (exemple donné est celui de la récolte des vivres lors de la sécheresse à Kirundo) ; etc.

Les UC sont considérées presque partout comme les seules structures visibles jouant le rôle d'humanitaire dans la communauté. Cela est attesté par l'administration et les membres de la communauté. Les quelques rares cas qui aident à la prise en charge de quelques vulnérabilités et qui ont été cités sont les cas de CARITAS et des jeunes des mouvements d'action catholique. Tout le monde dans les provinces visitées est d'accord pour indiquer que la Croix-Rouge est l'acteur principal de l'humanitaire dans les communautés. Cependant, nous devons reconnaître qu'il existe d'autres structures tant étatiques que non étatiques qui jouent le rôle humanitaire au côté de la CRB, de CARITAS et d'autres mouvements d'action catholique. Les membres de la communauté se limitent aux acteurs les plus visibles et dont la mission est fondamentalement humanitaire comme la CR.

Il convient de souligner que les membres de la communauté savent bien distinguer les apports des UC de ceux de leur hiérarchie, notamment la CRB au niveau national, provincial ou communal. Ils savent que ce sont les UC qui déterminent ceux qui sont les plus vulnérables et ceux qui ne le sont pas.

Cependant, il a été observé quelques cas de lamentation des membres de la communauté qui accusent les volontaires de ne pas faire correctement le tri des plus vulnérables. De manière générale, il a été souligné que des fois, les aides humanitaires n'arrivent pas souvent aux vulnérables comme il faut et que les personnes en charge de leur distribution ne donnent pas à tout le monde ou ne recensent pas tous les vrais vulnérables. Ces cas soulevés tout en étant une réalité, ne sont pas généralisés, selon les membres de la communauté.

Il y a deux explications plausibles à ce phénomène. D'une part, les membres de la communauté ou les vulnérables eux-mêmes pensent que la CR doit assister tous les vulnérables et ils sont déçus que ceux-ci ne sont pas tous couverts par l'assistance ; d'où ils évoquent parfois une mauvaise distribution ou un mauvais recensement des vulnérables. C'est donc le fait de l'ignorance. D'autre part, la politique nationale des UC repose sur la primauté des réponses locales aux vulnérabilités locales. Or les moyens sont limités et parmi les volontaires se trouvent des vulnérables. Les volontaires doivent alors procéder par l'identification des plus vulnérables au risque de ne prendre qu'un nombre limité alors que la vulnérabilité est rampante dans une bonne franche de la population. Le leadership dans l'humanitaire devient limité suite à l'immensité des besoins au regard de la gravité de la vulnérabilité.

2.6.2. UC ou expression engagée aux principes fondamentaux du Mouvement à la base

La CRB est vécue dans les communautés à travers les UC qui incarnent l'engagement du Mouvement à ses valeurs et principes fondamentaux. On peut appréhender cela à trois niveaux :

- La connaissance des valeurs et principes fondamentaux du Mouvement

- La mise en œuvre de ces valeurs et principes dans le vécu et les comportements des volontaires dans la communauté
- Les limites de l'engagement

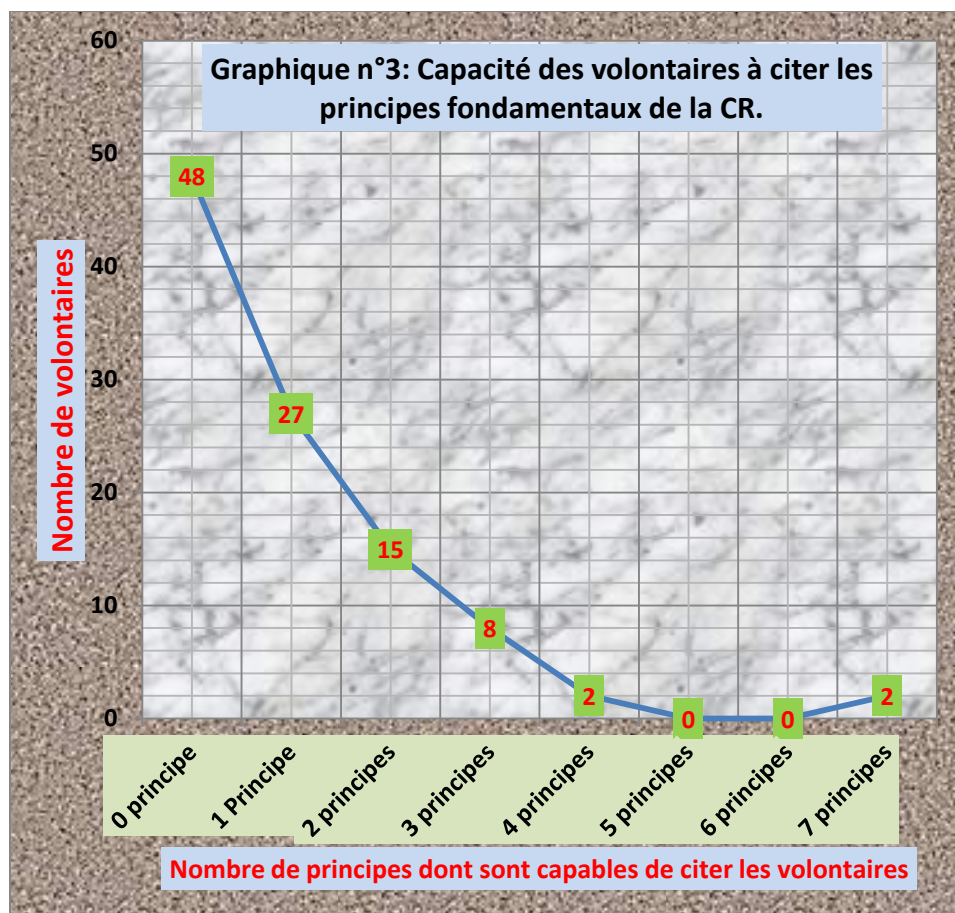
Au niveau de la connaissance des valeurs et principes fondamentaux du Mouvement, on distingue 2 stades importants : le niveau de diffusion des normes humanitaires (DNH) et le degré d'appropriation des principes et valeurs fondamentaux du Mouvement.

La diffusion : Les rapports des branches révèlent bien le niveau, ne serait-ce qu'en termes quantitatifs, de la diffusion. Il existe au niveau communal au moins deux chargés de diffusion et un encadreur communal. Mais selon les témoignages recueillis dans toutes les branches visitées, la diffusion des normes humanitaires est insuffisante et, en conséquence, les principes et les valeurs fondamentaux du Mouvement ne sont pas bien maîtrisés³².

Sur 102 volontaires interrogés, 48 (47,05 %) ne sont pas à même de citer un seul principe tandis qu'ils sont 27 (26,47 %) à pouvoir citer un seul, 15 (14,70 %) capables de citer 2 principes et 8 personnes (7,84 %) à même de citer 3 principes. Il n'y a personne qui soit à mesure de citer 5 ou 6 principes fondamentaux tandis que 2 (1,96 %) volontaires ont pu citer les 7 principes au complet.

Voici comment se présente la représentation graphique des capacités à citer ces principes, de 1 à 7 (Humanité, Impartialité, Neutralité, Indépendance, Volontariat, Unité, Universalité):

³² A noter que cette insuffisance de DNH est appréciée globalement sans tenir compte des provinces et communes où la nouvelle approche de «diffusion intégrée aux gestes qui sauvent» est en vigueur. Les personnes qui ont exprimé leurs avis sont des personnes prises au hasard dans la communautés sans savoir si oui ou non elles ont bénéficié de l'expérience de cette nouvelle approche de diffusion.



Le graphique montre que très peu de volontaires connaissent parfaitement les 7 principes. Ceux qui peuvent citer au moins 4 principes (plus de la moitié) sont au nombre de 4 seulement, soit 3,92 %. Ce qui traduit une méconnaissance de ces principes alors qu'on les répète souvent avant chaque réunion.

Toutefois, sauf quelques rares exceptions, tout le monde a connaissance de l'existence de ces principes. Ils ne savent pas les citer ou bien les épeler tous, sinon les volontaires interrogés connaissent ces principes globalement sans pouvoir dissocier les uns des autres.

Les raisons à l'origine de cette situation de méconnaissance, selon les responsables du Mouvement au niveau de la branche ou de la commune, sont liées au niveau de formation et de l'âge, mais aussi de l'approche méthodologique empruntée pour les diffuser. Au départ, la démarche empruntée était classique et la DNH se faisait ex-cathedra alors que la population est en majorité analphabète. En effet, la majorité des volontaires étant des gens à peine lettrés et d'autres sont assez âgés, ils ne se donnent pas le temps pour mémoriser ces principes qu'ils ne peuvent pas lire ou qu'ils lisent difficilement. Partant de cette réalité d'analphabétisme et de vieillissement, les responsables CR dans les branches et communes estiment qu'il ne sert à rien de donner beaucoup de matière à mémoriser à des illettrés ou à des personnes âgées au risque de tout gâcher en ne retenant rien. On estime par contre que chez les jeunes, l'apprentissage de ces principes est relativement facile, surtout dans les Sections Jeunesses des milieux scolaires.

C'est pour cela qu'on a introduit l'approche de « diffusion intégrée aux gestes qui sauvent » qui consiste à travers cette approche pour les volontaires, de partir « *d'une situation qui pose problème dans leurs communautés ou à leurs milieux scolaires. Ils essaient de l'exploiter à travers des jeux de rôle. Au cours du jeu, deux personnes ou deux groupes en conflit en viennent aux mains et l'on enregistre un ou des blessés. Les volontaires interviennent pour séparer les deux parties et évacuer le ou les blessés après avoir posé les premiers gestes qui sauvent sur la victime. Cet épisode qui dure quelques temps est suivi par une bonne séance d'explication aux volontaires (qui feignent ne rien savoir du Mouvement) des principes fondamentaux, valeurs et normes humanitaires. Ces jeux de rôle ... permettent de délivrer des messages de façon ludique. ... Ce modèle ... a le mérite de rassembler beaucoup de monde et de permettre aux volontaires d'« apprendre en rigolant* »³³.

Il est encore tôt de conclure sur la plus-value de cette méthode dans les UC sans une enquête approfondie. Par contre, il doit être d'une grande importance dans la maîtrise des valeurs et principes fondamentaux chez les jeunes des SJ.

La mise en œuvre des principes dans le vécu et les comportements des volontaires dans la communauté. La stratégie pour s'en sortir a été d'abandonner la diffusion classique pour adopter une approche de diffusion intégrée des principes et valeurs fondamentaux, comme vu ci-dessus. Il s'agit d'introduire les 7 normes humanitaires à travers des gestes qui sauvent lors de la formation sur les premiers secours.

Une autre stratégie est *l'appropriation des principes* à travers les groupes folkloriques intégrant les 7 principes à travers leurs expressions artistiques. Les responsables estiment que cela marche par rapport à l'utilisation de la boîte à images. Les volontaires savent mettre en œuvre les principes dans l'action et, par là, les vivre spontanément en cas de besoin, notamment lors d'intervention pour les premiers secours et lors de l'exhibition folklorique à l'intention du public.

La meilleure façon de connaître ces principes est leur mise en œuvre dans le vécu et dans les comportements quotidiens dans la communauté. La formation intégrée en premiers secours est donc une réponse pratique à la connaissance de ces principes. Cependant la formation reste un défi.

Les limites de l'engagement. Connaître et mettre en œuvre les principes fondamentaux constituent l'engagement. Mais celui-ci est limité par la diffusion et la formation limitées, mais aussi aux niveaux de formation très variés des volontaires qui en bénéficient.

En effet, il a été constaté sur terrain que la diffusion n'est pas continue pour plusieurs raisons dont :

- Insuffisance de moyens et de ressources humaines (problèmes de moyens de déplacement dans toutes les UC d'une commune et deux diffuseurs par commune alors que les UC sont nombreuses et vastes) ;

³³ CRB, **Quel bon modèle de diffusion unique qui vaudrait pour tous ?** Monday, 30 April 2012, http://www.croixrougeburundi.org/index.php/index.php?option=com_content&view=article&id=200:quel-bon-modele-de-diffusion-unique-qui-vaudrait-pour-tous-&Itemid=57&lang=fr

- La diffusion ne suit pas le rythme de recrutement. Celui-ci est continu alors que la diffusion est ponctuelle ;
- Les formations intégrées sont limitées ;
- Les groupes folkloriques sont peu nombreux et ont peu d'occasions de s'exhiber ; etc.

Dans la pratique de terrain, la méconnaissance des principes et valeurs fondamentaux n'est pas un obstacle important à l'engagement des volontaires parce que chaque volontaire avait ses propres motivations avant de s'engager comme volontaire, comme cela a été constaté ci-dessus. En outre, le minimum d'information sur le volontariat fait que le volontaire ne retient que l'essentiel qui se retrouve dans l'engagement à réduire la vulnérabilité dans sa communauté et c'est pour cela qu'il s'engage en dehors de toutes les autres théories et de la doctrine du Mouvement Croix-Rouge. La connaissance théorique est à inculquer davantage dans les Sections Jeunesses des écoles.

2.6.3. Assiduité pour réaliser les objectifs de la Société Nationale sur les collines

L'assiduité des volontaires à réaliser les objectifs de la SN peut être appréciée suivant la manière dont est jugée le dynamisme des UC. Les responsables de la CR comme les membres et volontaires ainsi que les membres de la communauté et les responsables publics indiquent qu'ils sont globalement satisfaits de l'assiduité ou du dynamisme des UC. Ce qui traduit cette assiduité et dynamisme des UC est notamment :

- Les UC parviennent à identifier correctement les plus vulnérables (il existe par colline un groupe en charge de cette identification) ;
- Les UC sont à mesure de répondre aux vulnérabilités locales par leurs propres réponses (témoignages à Matongo), mais dans la plupart des UC, on indique qu'il faut encore du temps pour y parvenir ;
- Personne ne peut plus mourir suite au manque d'assistance ;
- Assistance aux accidentés ;
- Collecte de vivres et non vivres pour sinistrés de toutes sortes ;
- Les membres et volontaires participent activement aux activités organisées par les UC ;
- Fierté d'avoir sauvé des vies par les premiers secours ;
- Ouverture d'un compte destiné à appuyer les plus vulnérables ;
- L'esprit de solidarité qui gagne progressivement la communauté ;

Il y a cependant, de toutes ces catégories, des gens qui indiquent qu'ils sont moins satisfaits de ce dynamisme. Les raisons invoquées sont :

- Les questions/doléances transmises aux autorités n'ont pas de réponses ;
- Constructions de maisons inachevées du fait du rythme de travail des volontaires ;
- Les autorités provinciales et nationales ne rendent pas visite aux UC afin que les volontaires expriment leurs doléances ; ce qui affecte leur dynamisme ; etc.

L'assiduité et le dynamisme se heurtent à quelques limites, selon les différents partenaires. Il s'agit des limites des moyens : toutes les UC estiment qu'ils ont encore besoin des appuis pour atteindre l'autonomie en vue de faire face aux vulnérabilités.

Dans certaines UC, on estime qu'on peut prendre en charge en moyenne 60 % et plus de toutes les vulnérabilités (Kayanza, Ngozi, Ruyigi, etc). Dans le temps, il y en a qui estiment qu'ils ont encore 5 à 10 ans pour atteindre cette autonomie (Kirundo). On estime que les UC ont la capacité de mobilisation de ressources allant au-delà du minimum utile (Ngozi notamment), que les statuts et le ROI sont mis en œuvre sans intervention de la branche ou du siège ; etc.

A noter que la prise en charge de la vulnérabilité ne relève pas uniquement de la CRB. Il y a également d'autres acteurs agissant dans les communautés comme ; ils sont publics et privés. Ils partagent donc la prise en charge de la vulnérabilité.

Il y a également des limites liées aux capacités organisationnelles et institutionnelles qui sont inhérentes à toutes les structures des organisations. En effet, la CRB a encore besoin d'améliorer l'encadrement des UC en explorant et en exploitant les capacités disponibles dans les communes.

2.6.4. Mobilisation efficace et utile des ressources pour améliorer les conditions des plus vulnérables dans les communautés

Les UC sont la porte d'entrée de toutes les initiatives de la Société Nationale dans les communautés. L'initiative de mobilisation des ressources humaines, matérielles et financières en faveur des vulnérables dans les communautés est une des responsabilités des UC. Celles-ci ont la charge de mobilisation des capacités locales disponibles dans le milieu où vivent les volontaires et les vulnérables. Toutes les UC en sont conscientes à des degrés divers comme le montrent les résultats des rapports au sujet de la mobilisation des ressources. Le niveau de capacité de mobilisation des ressources est un indicateur important du dynamisme des UC, comme l'ont affirmé les secrétaires provinciaux de la CRB (Kayanza, Ngozi, Kirundo, Cankuzo, Ruyigi, Rutana, Gitega, etc).

De façon générale, les UC s'attèlent à la mobilisation des ressources, notamment :

- La mobilisation des volontaires et la communauté à donner des moyens pour assister les vulnérables et les victimes des catastrophes;
- La mobilisation des cotisations des membres et des contributions des volontaires ;
- Collecte de matériaux pour construction des maisons des vulnérables ;
- L'organisation des recrutements ciblés ;
- L'exécution des tâches payées en faveur des tiers ;

La capacité de mobilisation des ressources fait partie des critères que l'on tient compte dans l'évaluation des UC. Cette capacité est fonction de l'organisation de chaque UC ainsi que du dynamisme de leurs leaders. C'est ainsi que pour marquer cette importance de mobilisation, les meilleures UC sont identifiées dans chaque commune et sont parfois les lauréates des appuis en IGR dans la mesure du possible de la hiérarchie.

La meilleure UC choisie remplit des critères qui rentrent dans les capacités de mobilisation efficace et utile des ressources ainsi que de leur organisation. Il s'agit notamment du niveau d'organisation de l'UC, de son dynamisme, de l'existence d'IGR et des capacités de sa gestion et de contrôle, des membres et volontaires formés en gestion des IGR, etc.

Pour des UC jugées de dernières dans une entité communale donnée, elles sont généralement les UC naissantes, qui n'ont ni compte, ni IGR. Ainsi, lors de la collecte des données, la province de Gitega avait par exemple 53 UC qui n'ont pas d'IGR parce qu'elles étaient naissantes. D'autres n'avaient même pas la compréhension suffisante de la CR comme les UC naissantes nées depuis 2010-2011 et qui n'ont pas encore bénéficié de la formation et de la diffusion ; elles sont éloignées du siège de la branche, selon le SP Gitega.

A noter également qu'il y a au sein des UC ou des communes des cas marginaux de volontaires qui subtilisent les ressources mobilisées et les détournent. Les cas ont été rapportés au Quartier Swahili de Gitega (dernière UC) où un chef de l'UC a détourné les fonds d'une IGR. La CR a recouru à la justice pour récupérer les fonds détournés. Un autre cas s'est produit dans la branche de Ruyigi où c'est un encadreur communal qui était poursuivi pour détournement.

La mobilisation des ressources a des limites qui sont notamment :

- Les capacités limitées des UC à mobiliser les ressources disponibles du fait que les volontaires sont très limités en formation ;
- Les capacités limitées des UC à mobiliser les ressources parce que beaucoup de volontaires sont eux-mêmes des vulnérables ;
- L'insuffisance des ressources mobilisables ;
- Les volontaires n'ont pas toujours la compréhension souhaitée du volontariat ou sont eux-mêmes peu dynamiques ;
- Les leaders des UC peu engagés ou défaillants ;

2.6.5. UC comme outil de promotion de l'éthique du bon travail au sein de la société

L'éthique du Mouvement procède de ses principes fondamentaux qui revêtent partout un caractère obligatoire. En effet « *les principes fondamentaux constituent un élément crucial du Mouvement ; ils fixent son orientation, son éthique, sa raison d'être et sa nature particulière. Ils garantissent la cohésion interne du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge dont le rayonnement est universel* »³⁴.

Les UC dès lors, constituent des structures élémentaires de base pour mettre en œuvre les 7 principes fondamentaux qui inspirent l'éthique de tout volontaire et la cohésion de la CRB à travers son travail d'auxiliaire humanitaire des pouvoirs publics. Les membres de la communauté distinguent facilement les volontaires des autres membres de la communauté de par leur comportement. Cela a déjà été souligné ci-haut.

³⁴ Institut Henry-Dunant, **Les principes fondamentaux du Mouvement International de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge** ; Source : <http://www.icrc.org/fre/assets/files/publications/icrc-001-2116-03.pdf>

Parmi les éléments qui attiraient les volontaires à adhérer à la CR et qui les distinguaient des autres membres de la communauté se trouvent notamment l'entraide mutuelle des volontaires, bon cœur et bénévolat des membres et des volontaires, les principes fondamentaux de la CR, le souci de donner du sang pour sauver des vies qui en ont besoin, la volonté de secourir des gens en difficulté, les bonnes actions de la CR, etc. Ce sont des composantes caractéristiques du Mouvement et qui font partie de son éthique.

Les volontaires étant les modèles de l'humanitaire dans la communauté, les membres de celle-ci l'attestent, ils font preuve de son éthique et contribuent à la promotion du bon travail à travers le bénévolat. Ils inspirent la communauté qui trouve en eux des travailleurs bénévoles. Les UC organisent hebdomadairement des travaux bénévoles dans la communauté.

Une UC qui est fonctionnelle a au moins 50 volontaires effectifs enregistrés et « *délivre des services aux vulnérables pour une moyenne comprise entre deux et quatre heures par semaine* »³⁵. La politique du volontariat ajoute en précisant que « *le volontariat est la colonne vertébrale, et est au coeur du travail de la Société Nationale. Au sein du Mouvement en général et de la SN en particulier, le volontariat est une activité :*

a. Qui repose sur le libre engagement et n'est nullement motivé par la perspective d'un bénéfice matériel ou financier ou par des pressions extérieures de nature sociale, économique ou politique ;

b. Destinée à venir en aide aux personnes ou aux communautés les plus vulnérables ;

*c. Organisée par des représentants agréés de la Société Nationale »*³⁶.

L'ensemble des personnes interrogées reconnaît que les UC jouent correctement ce rôle. Les membres de la communauté en sont reconnaissants et demandent à la hiérarchie de tout faire pour aider les UC à venir au bout de la vulnérabilité dans la communauté.

En définitive l'action des UC comme outil de promotion de l'éthique du bon travail dans la communauté est une réalité. Même si les bénévoles accusent quelques défaillances, certes inhérentes à tout humain et organisation, les membres de la communauté apprécient très positivement l'action des UC. Les volontaires sont les modèles de la communauté si bien que de plus en plus, la CRB est entrain de cultiver une culture CR dans la communauté. Il serait intéressant d'approfondir la réflexion sur la manière de faire des membres de la communauté des artisans de l'humanitaire dans leur propre milieu.

Les volontaires donnent donc un bon exemple à travers leur vécu de l'éthique du Mouvement CR, notamment en agissant (dans les limites de leurs moyens) selon les principes fondamentaux du Mouvement, en se comportant de manière à présenter une bonne image de la Croix-Rouge, en faisant honneur et en respectant l'emblème CR, en respectant les valeurs de la CRB, en s'acquittant de la mission de la Croix-Rouge, etc.

³⁵ CRB, **Les lignes directrices** ... p.3

³⁶ CRB, **Politique du volontariat** ... p.3

Toutefois, les UC ont des limites dans l'objectif d'être l'outil de promotion de l'éthique du bon travail au sein de la société. Il s'agit notamment :

- Quelques défaillances de certains volontaires impliqués dans la subtilisation des ressources des UC ;
- Les limites du bénévolat par rapport aux attentes de certains volontaires ;
- Les ressources insuffisantes pour s'acquitter correctement de la mission de la CRB ;
- La gravité de la vulnérabilité dans les communautés au point de rendre l'action bénévole des volontaires invisibles et faire croire que les UC ne font rien ;
- Les limites organisationnelles pour optimiser le volontariat ; etc.

Bien que les limites ne manquent pas, il sied de constater que le dynamisme des UC est un atout à les surmonter. En outre, l'éthique du bon travail comme toute éthique reste du domaine moral et philosophique et par conséquent, il est un idéal inatteignable. Ce qui importe est que les UC restent guidées dans l'action quotidienne par cet idéal.

2.6.6. UC comme lieu de prédilection d'exécution des projets

Les UC étant la porte d'entrée pour toutes les activités de la CRB dans une vision et une dynamique d'une Croix-Rouge de proximité, elles sont le lieu de prédilection de l'exécution des projets. C'est une approche qui a des effets immédiats étant donné qu'elle rend effective la CRB de proximité dans les communautés. Les volontaires s'approprient la CR et les communautés en bénéficient directement.

Le principe de base dans l'exécution des projets est que ceux-ci s'exécutent dans les communautés et intègrent les volontaires dans leur mise en œuvre. Il s'agit à titre d'exemples, dans les provinces visitées et qui mettent en œuvre le projet « Santé intégré », des activités de formation des formateurs, des éducateurs, des intervenants en soins à domicile, de sensibilisation, d'aménagement des sources d'eau potable, de construction des puits, de production et de distribution des dalles pour la construction des latrines, des activités de suivi, de visite et de soins à domicile des PVVS, des dotations de cartes d'assurances maladies, de distribution de kit alimentaire, de kit de médicaments ainsi que l'aménagement des jardins potagers chez les PVVS³⁷, etc. Tout se fait dans la communauté avec l'intégration totale des volontaires des UC qui les exécutent dans les limites de leurs capacités.

Un autre exemple est à Ruyigi en rapport avec la mise en œuvre de l'accueil des expulsés burundais venus de Tanzanie. La CRB collabore avec l'OIM. Les volontaires sont mis à contribution dans l'accueil, l'assistance durant les premières heures, la prise en charge

³⁷ Bonaventure Niyonyandoye, **Rapport provisoire de l'évaluation à mi-parcours du projet Santé Intégrée de la Croix-Rouge du Burundi (SI/CRB)**, Bujumbura, Septembre 2013

alimentaire des « sans références », l'accompagnement des expulsés transférés dans les communautés d'origine, etc. Les volontaires des UC sont impliqués à tous les niveaux.

Toutefois, ce partenariat CRB-OIM est conclu au siège et non dans la province. Ceci est valable pour l'essentiel des projets. Les contrats locaux étant rares. A noter qu'à Ruyigi, la CRB est membre du Comité de coordination de l'accueil des expulsés et en assure le secrétariat.

En outre, à Ruyigi et dans d'autres provinces qui accueillent les réfugiés rapatriés, la CRB collabore avec le HCR, AHA et IRC en ce qui est de la collecte des données, selon le SP Ruyigi. La CRB et la Ligue Iteka travaillent avec le HCR, notamment dans le monitoring des rapatriés (monitoring général, monitoring thématique en rapport avec l'intégration et les réunions de coordination). Bien que cela ne soit pas l'apanage des UC, leurs volontaires participent à ces activités.

De manière générale, les UC sont mises à contribution dans la mise en œuvre des projets. Ces derniers sont variables et ne sont pas partout les mêmes. Le projet enfance qui était à terme, est celui qu'on a trouvé dans beaucoup de provinces qui ont fait objet d'enquête.

2.6.7. UC sur la voie de refléter le développement communautaire et la lutte contre la vulnérabilité par l'approche des IGR

Les Initiatives Génératrices de Revenus (IGR) font objet d'engouement dans toutes les UC. Tous les volontaires rencontrés plaident pour une multiplication et une généralisation des IGR dans leurs unités. Nous n'avons pas pu avoir des rapports sur leur rentabilité éventuelle, mais l'essentiel étant que ces IGR participent à la réponse locale à la vulnérabilité. La majorité d'entre elles porte sur l'agro-pastoral étant donné que les UC sont, en grande partie, rurales.

Dans beaucoup de branches, toutes les UC ont des IGR. A titre d'exemple, en province Kayanza (9 communes), pour 262 Collines, depuis 2008-2009, il y a 266 UC qui ont toutes des IGR agro-pastorales. La province de Ngozi quant à elle, sur 298 collines, il y a 298 UC avec 133 IGR. Dans la Branche de Kirundo, pour 194 collines, il y a 183 UC et les IGR sont dans au moins 80 % d'UC.

Les IGR sont initiées par les volontaires eux-mêmes. Ils sont parfois soutenus par la hiérarchie du Mouvement sur base d'une sélection. Le critère de base est qu'il faut appuyer les UC les mieux organisés : transmission régulière de rapports, initiatives propres, respect des textes réglementaires dans l'organisation, dynamisme, capacités de gestion, etc. Chaque branche évalue les meilleures UC et fait le classement annuel.

Mais toutes les communes ne bénéficient pas des appuis aux IGR des UC. Les appuis sont en fonction des disponibilités des moyens de la hiérarchie. En outre, il existe des appuis spécifiques non destinés aux UC, mais à des Postes de Secours (cas de Kayanza où 10 chèvres ont été

données par le Secrétaire Général tandis que 10 autres par la branche. Elles ont été accordées au Poste de Secours de Kabuye en commune Kayanza, sur la route Kayanza- Ngozi).

La valeur des IGR est estimée en termes de milliards de francs burundais. Il n'est pas aisé d'évaluer les IGR car les UC ne le font pas systématiquement bien que cela est exigé à travers le canevas proposé par le siège. Le SP de Ruyigi estimait par exemple à 118 millions la valeur des IGR de la Branche ; le rapport annuel de Ngozi pour 2013 dégage la valeur des actifs cumulés de 121.945.590 fr bu tandis que le rapport de Muyinga montrait un actif cumulé de 29.070.928 fr bu. Autant dire que les situations sont très variées au regard de cette disparité entre les trois provinces.

De manière générale, les IGR sont sur la voie de refléter l'état du développement et du niveau des capacités de faire face aux vulnérabilités communautaires. En effet, par l'approche de la promotion des IGR, on contribue à la réduction de la vulnérabilité et au développement de la communauté. Les volontaires inspirent des modèles qui peuvent même servir aux autres organisations. Le bénévolat dont ils font preuve est un gage de succès bien que les membres de la communauté restent parfois piégés par l'appât des ONG qui distribuent gratuitement ce que les volontaires donnent gratuitement grâce à leurs efforts. Les ONG sont également pourvoyeurs des emplois ; ce qui attirent les membres de la communauté, les détournant ainsi de l'esprit des UC.

2.6.8. Considérations générales sur les UC face aux attentes organisationnelles, à la participation et à leurs missions

A l'aune des constats faits ci-dessus, il est possible de fonder une opinion sur les actions des UC par rapport aux attentes organisationnelles et à leurs missions. Partant de la réalité constatée de la CRB dans le corps social et de l'esprit humanitaire qu'elles ont imprimé dans la communauté, les UC sont parvenues à :

- Répondre aux attentes du développement organisationnel pour lesquelles elles ont été initiées et à développer les capacités institutionnelles en termes d'organisation, de gestion, des procédures et d'apprentissage institutionnel ;
- Etre efficaces dans l'approche utilisée dans l'accomplissement de leur mission et du mandat de la CRB ;
- Promouvoir la participation et l'implication des membres et des volontaires à la définition et l'exécution des initiatives locales ainsi que l'implication des bénéficiaires dans la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des activités dans les UCs ;

En rapport avec les ***attentes du développement organisationnel pour lesquelles les UC ont été initiées et à développer les capacités institutionnelles en termes d'organisation, de gestion, de procédures et d'apprentissage institutionnel***, on constate que les UC connaissent des avancées remarquables mais avec quelques faiblesses.

Sur le **plan du développement organisationnel**, les UC ont atteint un niveau important. Elles prennent en charge tout ce qui est leur propre organisation :

- Planification ;
- Identification des vulnérables ;
- Identification des IGR ;
- Organisation interne de l'encadrement des sous-collines par le Comité.
- Organisation interne pour l'affectation des ressources en investissement pour les vulnérables ;
- Organisation des élections ; etc.

Nous pouvons donner à titre d'exemple pour illustrer le niveau de développement organisationnel. En effet, selon le SP Gitega, l'UC de Kibogoye (Commune Giheta, Branche de Gitega), est organisée en groupements qui sont au nombre de 8. Chaque groupement a son IGR agricole avec un gestionnaire. Il a un jour de travail pour lui et un autre pour l'UC. Le groupement qui a son compte propre a le montant qu'il doit verser sur le compte de l'UC. Il est lui-même autonome dans l'organisation de son IGR. Il a notamment son commissaire au compte comme l'UC en a. Il peut prendre des mesures disciplinaires pour un volontaire défaillant.

En province de Ruyigi, selon le SP, les UC de la commune Gisuru ont déjà pensé à avoir un compte communal pour prendre en charge l'encadreur communal afin que l'encadrement soit effectif. Ce qui démontre que les UC peuvent prendre en charge le coût de leur encadrement.

Au niveau de ***l'approche utilisée dans l'accomplissement de leur mission et du mandat de la CRB***, les UC, partant de leur liberté d'organisation (tout en respectant les textes réglementaires) développent des approches variées suivant leur environnement global. Mais dans l'ensemble, comme cela a été montré ci-dessus, les approches sont presque les mêmes partout dans l'accomplissement de leur mission et du mandat de la CRB ; il s'agit notamment de :

- La manière d'assister les vulnérables : on procède partout à la collecte des moyens auprès des volontaires et des membres de la communauté, on identifie les vulnérables selon le degré de vulnérabilité, etc.
- Une journée (2 à 4 heures par semaine) consacrée à des activités bénévoles ;
- On organise de la même manière les premiers secours suivant la manière dont ils les ont appris, etc.

Il s'agit ici de mettre en œuvre les principes et valeurs fondamentaux du Mouvement CR tels que les volontaires les ont appris. Cependant, chaque UC a ses moyens qui diffèrent des autres parce qu'ils ne sont pas au même niveau de développement organisationnel et de ressources. C'est ainsi qu'il y a des Branches qui sont très en avance dans l'assistance aux vulnérables, notamment la prise en charge totale des soins de santé des malades hospitalisés, comme cela a été constaté à Kayanza.

De manière générale, l'efficacité des UC dans ***l'approche utilisée dans l'accomplissement de leur mission et du mandat de la CRB*** est fonction de leur situation particulière en termes du niveau de développement, d'organisation et de ressources. Mais dans l'ensemble, les UC restent collées sur la mission (*Initier et mettre en œuvre des programmes dans le but de prévenir et d'alléger les souffrances humaines par la mobilisation et l'assistance de la communauté à travers tout le pays*) et le mandat (*Société de secours volontaire, la SN de la Croix – Rouge du Burundi a le mandat d'agir comme auxiliaire des pouvoirs publics dans le domaine humanitaire*) de la CRB.

En rapport avec la promotion ***de la participation et l'implication des membres et volontaires à la définition et l'exécution des initiatives locales ainsi que l'implication des bénéficiaires dans la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des activités dans les UC***, il n'est pas aisé d'apprécier cela. En effet, des bénéficiaires de la communauté qui ont été assistés ont fait globalement savoir qu'ils se voient aidés en ceci ou en cela suivant les moyens disponibles chez les volontaires et dans la communauté. Etant donné que les vulnérables sont généralement des démunis presque de tout, la plupart d'entre eux n'ont même pas de choix.

Les volontaires, les membres de la communauté et les responsables de l'administration confirment cet état de choses. En effet, il y a beaucoup de vulnérables dans la communauté qu'il est difficile d'opérer des choix. On se résout à offrir ce que l'on a.

Par contre, les membres et volontaires des UC sont unanimes pour confirmer leur ***participation et implication à la définition et l'exécution des initiatives locales***. Ils affirment qu'ils organisent des rencontres, lors des travaux hebdomadaires ou des réunions proprement dites des UC, pour échanger sur les orientations et la définition des initiatives locales auxquelles ils participent à la mise en œuvre.

En définitive, on peut conclure que les UC ont accompli leurs devoirs face aux attentes organisationnelles, à la participation et à leurs missions dans un contexte de moyens limités. Malgré ces limites, elles ont rempli leurs missions conformément au mandat et à la mission de la CRB. Des efforts restent à faire pour surmonter les nombreux obstacles et elles ne peuvent y parvenir que grâce à des appuis multiformes du siège mais dans une dynamique de tendre vers l'autonomie. Les efforts dont font preuve certaines UC montrent que cette autonomie est possible.

III. Pérennisation de l'élan des UC dans les communautés : Bâtir sur les leçons apprises à travers les forces et faiblesses constatées

Les acquis des UC dans la communauté n'ont de viabilité que s'ils sont pérennisés dans le temps. Leur pérennisation dépend des leçons qu'on peut tirer de l'expérience des UC encourue durant les 8 dernières années. C'est une expérience à capitaliser dans une dynamique perspective d'une vision pour le long terme.

A travers les lignes ci-dessus, ils se dégagent une grande expérience des UC dans la communauté qui peut donner des leçons aux décideurs de la CRB, aux membres et volontaires, aux partenaires et aux bénéficiaires. Il s'agit de dégager dans les lignes qui suivent ce que nous en retenons de forces et de faiblesses pour la CRB en général et les UC en particulier comme creuset de mobilisation de réponses aux vulnérabilités locales, voire au développement communautaire.

3.1. Forces

L'expérience de la restructuration de la SN qui a donné naissance aux UC montre que les UC disposent de beaucoup de forces.

La CRB incrustée dans le corps social de la communauté grâce aux UC. L'esprit humanitaire a déjà pris forme dans la communauté grâce aux UC implantées sur presque toutes les collines du pays. Il n'est plus l'apanage seul des membres et volontaires de la CR. Grâce à l'approche de démocratisation, de responsabilisation, de professionnalisation et d'autonomisation progressive de la SN, la communauté prend conscience de plus en plus qu'elle est responsable de la prise en charge des vulnérabilités locales (exemples de prise en charge des frais pour malades indigents hospitalisés ou de leur approvisionnement alimentaire par rotation des membres de la communauté, notamment dans la branche de Kayanza) et qu'elle doit participer à la prévention et à la gestion des catastrophes.

Tout cela montre que l'esprit CR s'incruste progressivement dans le corps social de la communauté grâce aux UC. C'est une expérience heureuse qu'il faut poursuivre et analyser davantage les stratégies de son approfondissement dans la communauté. C'est une force importante qui contribue à faire de la CR une réalité profondément locale.

En plus de tout cela, le leadership du réseau des volontaires est une force « *pour faire évoluer le changement dans la société devant la vulnérabilité ambiante dans la communauté. Les volontaires et les membres de la CRB ont une grande crédibilité –auprès des autorités publiques et de la société – qu'il faut mettre à profit en vue de faire changer le comportement au sein de la communauté face à la vulnérabilité* ³⁸ ».

UC, une Croix-Rouge véritable de proximité. C'est une force dans la mesure où la CR n'est plus une affaire d'en-haut comme de par le passé. La Croix-Rouge dans beaucoup de pays africains

³⁸ Egide Niyongabo, **Rapport d'évaluation du projet Développement**, ... p.34

est une CR qui ne se vit pas dans les communautés et qui ne se fait parler qu'en cas des urgences et des catastrophes nationales. C'est une Croix-Rouge des institutions sans base concrète. La CRB a rompu cette routine et cette superficialité avec l'introduction des UC. Celles-ci sont sur plus de 97 % des collines et constituent une véritable CR de proximité.

Il s'agit d'une force importante car à travers les UC, c'est la CR qui est proche des bénéficiaires effectifs et potentiels. Elles rayonnent dans la communauté et ceux qui ont besoin de leur intervention sont vite servis.

UC, un succès de la décentralisation de la CR. Sans nul doute qu'avec les UC, la CRB est devenue totalement décentralisée sur le plan organisationnel. C'est une force qu'il faut capitaliser en accompagnant cette décentralisation par une autonomisation totale en termes de moyens. La poursuite de la politique de l'approche de démocratisation, de responsabilisation, de professionnalisation et d'autonomisation progressive de la SN est une force importante.

L'appropriation progressive de l'esprit et des valeurs humanitaires de la CRB par la communauté. A force que la CRB devienne une CR de proximité et que son esprit s'incruste dans le corps social de la communauté, les membres de cette dernière s'en approprient au point de développer des comportements humanitaires automatiques face aux vulnérabilités locales ou aux catastrophes qui se produisent dans la communauté ou ailleurs dans d'autres provinces. Chacun comprend petit à petit, grâce aux UC, qu'il est lui aussi bienfaiteur de l'autre. Ceci est remarquable ces derniers temps avec les catastrophes auxquelles font face certaines contrées du pays.

C'est une force qui mérite l'attention du siège qui doit l'approfondir et bâtir sur cela pour faire face aux catastrophes et aux vulnérabilités locales. Les membres et volontaires ainsi que les responsables de terrain ont donné des pistes de stratégie pour amener la population, de concert avec les UC, à avoir définitivement ou en partie, des réponses locales à la vulnérabilité.

Les membres et volontaires CR modèles pour la communauté. C'est une réalité au regard de ce qui a été développé ci-dessus. Les membres de la communauté, les partenaires de la CRB ainsi que les bénéficiaires apprécient le comportement des membres et volontaires des UC. Ils les prennent pour des modèles aussi bien dans les relations sociales que dans le bénévolat et l'éveil proactif pour le développement communautaire.

C'est une force pour le réveil de la solidarité traditionnelle qui est incarnée par les volontaires dans la communauté. La CRB doit bâtir sur les UC pour rendre la solidarité communautaire une réalité dans le corps social de la communauté.

L'approche participative comme méthodologie des UC. La méthodologie CR repose sur la participation de tout le monde, y compris les bénéficiaires ; ceci de la base au sommet de la CRB. C'est une approche stratégique importante et qui constitue une force pour les UC.

Que ce soit dans l'appui en IGR par le siège, que ce soit dans l'EVC, l'approche mise en avant est participative. Ce qui crédibilise la CRB et ses UC dans la mesure où elle exclut l'arbitraire.

UC, une structure efficace pour la mobilisation des réponses locales aux vulnérabilités locales. Etant une structure crédible et de proximité utilisant une méthodologie participative, les UC sont devenues le courroi efficace de diffusion de l'esprit humanitaire de la CR. Elles mobilisent facilement les communautés pour qu'elles participent aux réponses locales face aux vulnérabilités et aux catastrophes. Outre que les UC sont pratiquement les seules dans la communauté à jouer le rôle de l'humanitaire, elles sont très appréciées par les communautés qui finissent par répondre positivement à la mobilisation en apportant leurs contributions à leur tour pour réduire les vulnérabilités.

La mobilisation par les UC va au-delà de la mobilisation des réponses locales en sensibilisant les communautés à participer à la solidarité nationale face aux catastrophes qui se produisent ailleurs dans d'autres provinces. Elles mobilisent les communautés à participer notamment à la collecte des moyens pour faire face à ces catastrophes, notamment en cas de sécheresse (exemple de la sécheresse en province de Kirundo). C'est une force importante pour les UC.

UC, porte d'entrée des initiatives de développement local. Les UC sont des portes d'entrée pour toutes actions de la CRB dans la communauté. Ce sont des actions humanitaires ou de développement local. Tous les projets de la CRB exécutables dans les communautés passent par les UC, dans les limites de leurs capacités. C'est une force importante car cela contribue à la fidélisation des membres et volontaires.

En outre, les UC deviennent de plus en plus des partenaires importants pour les intervenants dans le développement et pour l'administration locale. C'est dans ce cadre que pour plus d'efficacité ces partenaires et l'administration passent des contrats avec la CRB pour exécuter certains travaux de développement de la communauté. Ce sont les UC qui sont mis en avant dans l'exécution de ces travaux. Ce qui constitue une force importante.

UC comme approche modèle de développement communautaire. Des témoignages reçus de l'administration et de certaines associations, les UC constituent des structures modèles pour enclencher le développement communautaire à partir des structures locales. Elles donnent l'exemple que les communautés peuvent prendre en charge leur propre développement en exploitant au maximum les capacités locales qui sont jusqu'ici inexplorées et inexploitées.

Avec le modèle EVC, les entités locales dans la dynamique de la politique nationale de décentralisation peuvent s'inspirer des UC pour enclencher le développement local par des capacités locales. Des responsables administratifs ont témoigné de cela. Les UC constituent donc un modèle qu'elles peuvent elles-mêmes inspirer aux responsables administratifs locaux.

Capacités locales d'exécution des projets contractuels. Les UC constituent une force non encore suffisamment explorée et exploitée. Il existe des potentialités locales dans les UC qu'il faudrait

mettre à profit et qui constituent une force. Il s'agit notamment des capacités d'exécution des contrats locaux avec des partenaires comme les ONG, les entreprises, les projets de développement, etc. Cela a déjà été fait dans les branches, notamment la distribution des moustiquaires, le traçage des pistes, etc.

C'est une force dans la mesure où les UC disposent de nombreuses ressources humaines en termes de main d'œuvre. Il est nécessaire de les renforcer par des recrutements ciblés afin de varier les capacités pour compléter cette main d'œuvre qui a besoin d'un encadrement spécialisé pour certains domaines relatifs à cette exécution des contrats locaux.

UC comme leader local d'innovation. En plus des capacités d'exécution des contrats locaux, la CRB est à mesure d'utiliser les UC en introduisant ou en mettant en œuvre des modèles de développement communautaires appropriés. Les UC sont à mesure d'être des leaders dans la mise en œuvre de nouveaux modèles de développement initiés par les pouvoirs publics ou les autres partenaires, spécialement dans le domaine de l'agro-élevage. Ainsi par exemple, dans le cadre du développement des IGR, les UC peuvent servir de centres de multiplication des semences ou des centres d'expérimentation de nouvelles cultures ou d'élevage. Elles peuvent servir d'expérimentation de nouvelles technologies agro-pastorales ou d'autres technologies introduites dans la communauté étant donné que les UC sont les structures de base les mieux organisées et les plus étendues dans le pays.

Il revient au siège et aux branches d'étudier les modalités de mise en œuvre de cette stratégie. Les IGR actuelles sont à dominance agro-pastorale ; il serait nécessaire de partir d'elles pour initier cette approche en dotant notamment la Branche d'un cadre agronome pour encadrer les unités de production et orienter les partenariats en matière d'innovation agro-pastorale.

Approche UC, un modèle exportable. Sans fausse modestie, l'approche UC a fait preuve de sa viabilité, de ses performances et de ses succès au Burundi qu'il faut en faire un outil de fierté de la CRB. C'est un modèle qui rompt avec la tradition de beaucoup de pays -comme hier au Burundi- où elle est ou était considérée comme une institution pourvoyeuse de sang seulement et qui n'intervient également qu'en cas de catastrophes. Les UC vont au-delà de tout ça pour être des outils véritablement humanitaires mais aussi des instruments de développement pour faire face aux vulnérabilités locales. C'est une force qu'il faut exporter.

Elle est exportable d'au moins deux manières. D'une part en développant davantage l'échange d'expériences avec les autres SN en leur proposant les UC comme une « nouvelle école » de la Croix-Rouge de proximité. D'autre part en exportant l'expertise de l'approche UC dans les autres pays par l'envoi des cadres CR pour initier et adapter les UC dans les autres SN. Une telle démarche renforcerait la CRB en lui donnant « l'enseigne UC » comme une nouvelle propriété intellectuelle, mais à partager avec les autres SN.

En définitive, les UC constituent une force dans la communauté pour la CRB en général. La communauté en profite comme bénéficiaire. Les partenaires, dont l'administration, en tirent

également profit. La force des UC est à capitaliser en tenant compte des faiblesses éventuelles qu'elles ont. En effet, elles ont des limites qui constituent leurs faiblesses.

3.2.Faiblesses

Au-delà des nombreuses forces des UC, celles-ci enregistrent des faiblesses, certes surmontables, les unes plus que les autres.

Le statut ambivalent de l'encadreur communal. L'encadreur communal occupe une place de choix dans la vie des UC. Les responsables CR dans la commune et dans la Branche ainsi que les encadreurs eux-mêmes ont indiqué que les encadreurs ont un travail difficile à réaliser au regard de la dimension des collines et de la commune à couvrir. Il se pose dès lors le problème des limites du bénévolat bien qu'ils reçoivent un encouragement. Ils ne font partie ni du staff, ni de la gouvernance à proprement parler.

Niveau d'encadrement des IGR non encore perfectionné. Les IGR connaissent un grand engouement dans les UC. Ces dernières réclament des appuis tous azimuts alors que parfois, elles ne remplissent pas toutes les conditions nécessaires pour en bénéficier. Les conditions étant très exigeantes. Il est nécessaire de repenser profondément la philosophie des IGR de manière à leur doter des unités permanentes d'encadrement. L'encadrement devait notamment appuyer les IGR dans l'identification des projets, la mise en œuvre des projets, leur suivi, l'identification des débouchés porteurs, etc.

En outre, l'encadrement des IGR manque de ressources humaines qui s'en chargent spécifiquement dans les branches et, davantage, il y a manque d'encadreurs agro-pastoraux pour bien rentabiliser les IGR existantes. Les UC ayant souvent entrepris d'activités agricoles ou d'élevage, elles devraient être des modèles dans la communauté, notamment avec des champs et du bétail modèles. Cela ne peut être possible que grâce à un encadrement intensif et technique approprié.

Faible diversification des IGR. Dans une société burundaise à dominance agro-pastorale, il est normal que les IGR soient en grande majorité d'origine agro-pastorale. La diversification des IGR devient un défi. Cette diversification s'avère urgente étant donnée l'exiguïté des terres qui est doublée de l'archaïsme des méthodes culturales qui rendent faible la productivité des IGR agro-pastorales. Ce défi doit être relevé sinon les UC n'auront pas de plus-value dans la communauté.

Vision limitée par rapport au long terme. Les UC ont atteint un niveau très satisfaisant au niveau de l'implantation et de l'impact dans la communauté. Cet impact est à entretenir et à approfondir. Les UC ont montré que les réponses locales à la réduction de la vulnérabilité et à l'atténuation des souffrances dans la communauté, est possible et réalisable et qu'elles sont avancées dans cette dynamique. Cependant la vision à long terme des UC n'est pas suffisamment développée. Il faut projeter l'avenir des UC sur le long terme dans une perspective stratégique.

La généralisation de la vulnérabilité dans la communauté. La paupérisation continue de la population est une réalité dans le pays. Elle aggrave la vulnérabilité devenue diffuse dans beaucoup de couches sociales de la communauté. La situation économique est presque stagnante depuis 2006. « *Après une forte baisse en*

2005, l'économie burundaise a amorcé une tendance à la hausse dont le rythme est resté insuffisant pour espérer réduire la pauvreté. ... Les indicateurs usuels de croissance révèlent que la performance globale de l'économie n'a permis d'accroître le PIB réel par habitant que de 0,9% en moyenne entre 2007 et 2009 »³⁹. En ce qui est de la pauvreté monétaire, elle touchait environ 69% de la population rurale et 34% de la population urbaine en 2006⁴⁰.

Une telle situation affecte les volontaires qui sont, à des degrés divers, des vulnérables comme les autres membres de la communauté. Les vulnérables ne cessent d'augmenter comme l'ont souligné les responsables provinciaux et communaux de la CRB. Les UC ne peuvent pas mobiliser les capacités suffisantes pour répondre aux besoins des plus vulnérables.

La faible généralisation de recrutement ciblé. La généralisation du recrutement ciblé est une stratégie importante pour optimiser les ressources humaines disponibles dans les communautés. Cependant, ce recrutement n'est pas suffisamment exploité pour doter de toutes les UC des volontaires susceptibles de les faire avancer rapidement en vue de répondre aux besoins dont elles ont et, surtout les besoins en renforcement des capacités des volontaires. Une identification systématique des ressources potentielles s'impose pour optimiser les ressources locales en faveur des UC. Il faut faire une cartographie et une base de données de ces potentialités et les actualiser régulièrement.

Déficit dans la diffusion des principes fondamentaux du Mouvement. Cela a été constaté dans les provinces visitées. Les divers interlocuteurs rencontrés estiment que la diffusion est insuffisante, comme cela a été montré ci-dessus. Sans doute qu'avec l'approche de la « diffusion intégrée aux gestes qui sauvent », elle va connaître une évolution positive. Investir davantage dans les Sections Jeunesses avec cette approche et d'autres méthodologies à s'imaginer, est une approche porteuse d'un avenir pour les UC.

Insuffisance de ressources de la CRB. La SN s'est investie dans l'autonomisation, la professionnalisation, la démocratisation et la responsabilisation. Elle progresse de façon remarquable sur cette voie. Il lui faut des ressources importantes (financières, matérielles et humaines) pour réussir l'objectif. Les responsables de la CR dans les branches et communes ainsi que dans les UC sont unanimes pour souligner qu'il faut encore des appuis pour que les UC atteignent l'autonomie. Mais ces moyens ne sont pas encore suffisants pour l'atteinte de cet objectif. Ce qui constitue une faiblesse.

En définitive, les forces et les faiblesses remarquées nous amènent à tirer des leçons pour une perspective de pérennisation des actions des UC dans la communauté.

3.3. Les mécanismes et stratégies pour garantir la pérennité des UC

Au regard des forces et des faiblesses des UC et surtout de leur élan actuel qui fait qu'elles sont une réalité dans le corps social de la communauté, il y a lieu de fonder l'espoir de leur pérennité. Il leur faut des mécanismes et stratégies pour y parvenir. Les volontaires et les responsables dans les branches et les

³⁹ République du Burundi, **Cadre Stratégique de Croissance et de Lutte contre la Pauvreté CSLP II**, Bujumbura, Janvier 2012.

⁴⁰ République du Burundi, **Idem**, p.31

communes ont fait des propositions pour parvenir à cette pérennisation à laquelle ils croient profondément. Voici quelques propositions faites :

- Investir stratégiquement dans la jeunesse en leur faisant connaître le Mouvement car la jeunesse est la pépinière de la CR. Il faut se rendre compte de l'évidence qu'à court terme, la première génération des volontaires des UC seront des agents peu actifs et peu rentables pour la SN. D'où il faut une génération de relève bien formée et sensibilisée sur les principes et valeurs fondamentaux de la CR.
- Organiser l'encadrement continu et permanent. Il doit être fait à tous les niveaux à des fins d'entretenir l'élan des volontaires des UC.
- Sensibilisation sur l'importance de la CRB dans la communauté, spécialement sur ses bienfaits pour les vulnérables et les victimes des catastrophes. Il faut le faire par des exemples et des comportements conséquents des volontaires.
- Investir dans les IGR et y mettre les moyens pour donner les capacités aux volontaires de faire face aux vulnérabilités et aux catastrophes. On estime que la CR dans la communauté n'a de crédibilité que si les volontaires ont quelque chose à proposer plutôt qu'être elle-même un creuset de vulnérables. Par conséquent, toutes les UC doivent avoir des IGR variées et multipliées.
- La formation. Elle est jugée essentielle pour les volontaires afin qu'ils comprennent les principes et valeurs fondamentaux de la CR et qu'ils puissent les faire partager avec les membres de la communauté.
- Dans le cadre de la décentralisation, de l'autonomisation progressive, de la professionnalisation, de la démocratisation et de la responsabilisation de la CR, il est important d'appuyer les UC en programmes de développement afin qu'elles soient autonomes et puissent faire face aux vulnérabilités et catastrophes par leurs propres moyens et compter le moins possible aux apports extérieurs bien qu'incontournables. Il serait intéressant que la hiérarchie appuie les communes dans la conclusion des contrats locaux de prestation des services rémunérés en faveur des tiers, notamment l'exécution des marchés locaux initiés par les partenaires publics ou privés.
- Investir dans la promotion de l'excellence chez les volontaires des UC et primer les meilleures UC à l'occasion de la journée communale de solidarité. Faire de cette journée la vitrine de rayonnement interne et externe des UC dans la communauté.
- Généralisation progressive des adresses physiques dans chaque commune, y compris au niveau des UC.
- Impliquer stratégiquement l'administration dans les activités du Mouvement et sur la colline. Là où les responsables publics sont des volontaires, on enregistre des gains de dynamisme des UC.
- Exploiter les opportunités des fêtes et événements spéciaux comme les journées nationale et internationale consacrées par le Mouvement CR. En faire des outils de communication à destination des membres de la communauté.

En définitive, les mécanismes et stratégies proposés sont à intégrer dans une planification à long terme. Les UC doivent être pensées et suivies en tenant compte des changements dans le temps tout en étant pas à la traîne de celui-ci ou des événements; ce qui suppose une approche proactive fondée sur une méthode prospective de réflexion par des scénarios. Il faudrait notamment développer une approche des UC sur au moins 20 à 25 ans et par là, le futur de la CRB sur une période d'une génération.

Conclusion et recommandations

Au terme de l'évaluation de l'impact des actions des UC Croix-Rouge dans la communauté, il est important de remarquer que depuis 2006, la CRB a une forte assise dans la communauté. Les membres et volontaires Croix-Rouge sont très visibles et dynamiques si bien qu'ils sont connus et appréciés par les membres de la communauté dont les bénéficiaires de leurs actions et les partenaires de la SN comme l'administration publique.

L'évaluation nous aura fait remarquer que la CR est une réalité dans le corps social et que l'esprit humanitaire prend de plus en plus forme dans la communauté grâce au modèle que les volontaires y ont forgé. En effet, les attentes de la communauté y sont satisfaites dans les limites des moyens de la CRB. Cependant, le niveau de vulnérabilité fait qu'il est difficile de mobiliser des réponses locales à tous les besoins. La décentralisation, l'autonomisation progressive, la professionnalisation et la responsabilisation de la CR constituent une voie pour contribuer à réduire cette vulnérabilité.

De manière générale, les UC sont bien perçues dans la communauté grâce à leurs actions, en dépit des limites dont elles ont et qui sont liées, en partie, à la forte vulnérabilité diffuse dans toutes les couches de la communauté. Elles attirent la sympathie de la communauté qui s'engage à son tour à mobiliser des réponses aux vulnérabilités et aux catastrophes locales.

L'évaluation nous aura montré que l'esprit humanitaire se développe à travers la communauté grâce aux actions de la CRB. Les principes et valeurs fondamentaux de la Croix-Rouge sont bien incarnés par les UC. Ces dernières font preuve de dynamisme malgré quelques écueils et limites remarquables ici et là. Elles parviennent à mobiliser efficacement -en dépit de leurs limites liées aux moyens et aux capacités- les ressources pour améliorer les conditions des plus vulnérables dans les communautés. Les UC font preuve de l'éthique du bon travail au sein de la société si bien que les volontaires sont des modèles dans la société.

En définitive, la présence des UC a un grand impact dans la communauté. On peut les considérer comme incarnant le leadership humanitaire et le creuset de la solidarité et de la mobilisation des membres de la communauté pour des valeurs humanitaires. Elles ont des forces et des faiblesses sur lesquelles on peut bâtir pour l'avenir à long terme. L'étude aura montré qu'il faut aller au-delà des projections à court terme pour mettre la portée le plus loin dans le temps et penser les UC sur une génération au moins.

Les faiblesses observées sont surmontables. Ce sont plus des indicateurs sur lesquels travailler plutôt que des obstacles infranchissables. Elles sont également liées aux dimensions de la CRB et à son ambition d'incruster l'esprit humanitaire dans la communauté, parfois mue par des vues et intérêts contradictoires comme toute société qui évolue.

C'est en partant de ces faiblesses que nous proposons des pistes de sortie en termes de recommandations ou de suggestions.

Faiblesse	Recommandations/suggestions
<i>Le statut ambivalent de l'encadreur communal et limites de son bénévolat</i>	Etudier la possibilité d'instaurer le staff communal en y intégrant totalement l'encadreur communal et en veillant à ce qu'il soit pris en charge par les UC
	Etudier la possibilité d'initier les encadreurs collinaires ou par zones –grâce à un recrutement ciblé– afin de décentraliser davantage l'encadrement CR
<i>Niveau d'encadrement des IGR non encore perfectionné</i>	Poursuivre la mobilisation des UC à créer des IGR en multipliant des séances d'information de mobilisation et d'identification de ces IGR pour que l'engouement observés dans les UC soit maintenu et couronné de succès
	Mener une réflexion sur une structure d'encadrement spécialisée au niveau de chaque branche (exemple : un agronome provinciale chargé de l'encadrement agro-pastoral des UC)
<i>Faible diversification des IGR</i>	Mener une réflexion sur la diversification des IGR pour qu'elles ne soient en grande partie agro-pastorales dans un contexte de rareté de terres, en vue d'innovation et de plus de ressources
<i>Vision limitée par rapport au long terme</i>	Initier l'approche méthodologique de réflexion à bases scénariques pour projeter la CRB sur une portée de 20 à 25 ans à l'image de la Vision 2020 du Mouvement International de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Il faudrait s'inscrire sur une portée post-Vision 2020 en s'y préparant bien avant.
<i>La généralisation de la vulnérabilité dans la communauté</i>	Poursuivre l'implantation et le renforcement des IGR (pas de proposition en dehors des IGR car la CRB ne peut pas vaincre la pauvreté toute seule)
<i>La faible généralisation de recrutement ciblé.</i>	Identifier les ressources potentielles et les actualiser périodiquement par UC (spécialement dans la catégorie des fonctionnaires vivant sur les collines : enseignants, agronomes, techniciens médicaux, etc) et mettre au point leur base de données
	Etudier une stratégie de recrutement ciblé tous azimuts de ces potentialités
	Procéder périodiquement au recrutement ciblé, en évaluer régulièrement les résultats et primer les meilleurs UC suivant les résultats
<i>Déficit dans la diffusion des principes fondamentaux du Mouvement.</i>	Généraliser dans toutes les Branches l'approche « diffusion intégrée aux gestes qui sauvent » et la combiner avec d'autres approches, y compris l'approche classique suivant les cas
	Faire une recherche permanente sur les méthodes de diffusion et ne pas se fier d'une seule méthode car il n'y a pas des modèles applicables partout
	Investir en diffusion dans les Sections Jeunesses, surtout en milieu scolaire pour avoir une jeunesse imbue de l'esprit humanitaire
	Poursuivre la méthode classique d'enseignement et de DNH dans les écoles en plus des nouvelles approches introduites ou à venir pour, que les jeunes aient une compréhension approfondie de la doctrine du Mouvement CR
<i>Insuffisance de ressources de la CRB.</i>	Accélérer la décentralisation et l'autonomisation ainsi que la professionnalisation du Mouvement dans les Branches pour que la CRB soit une SN des communautés, voire une CRB citoyenne.
	Réfléchir sur un échéancier raisonnable sur cette politique de décentralisation-autonomisation-professionnalisation et l'introduire dans les UC en vue de son appropriation progressive par elles et qu'il y ait une vision partagée sur cet échéancier

	Diversifier les partenariats avec les SN d'autres pays
	Multiplier davantage les partenariats dont celui avec la FICR, la CICR et les autres SN pour optimiser les ressources en vue de réussir la dynamique de décentralisation-autonomisation-professionnalisation

Eléments de bibliographie

1. CRB, **Rapports annuels de la CRB (2009, 2010, 2011, 2012)**
2. CRB, **Politique nationale de volontariat de la Croix-Rouge du Burundi**
3. CRB, **Lignes directrices pour le renforcement et la dynamisation des Unités Collinaires** ; CRB, Bujumbura, Juillet 2009.
4. CRB, **Plan stratégique (2010-2013)**
5. CRB, **Quel bon modèle de diffusion unique qui vaudrait pour tous** ; Avril 2012
6. CRB, **Réunion des partenaires de la Croix-Rouge du Burundi. Edition 2013**, Bujumbura, Octobre 2013
7. CRB, **Plan d'action CRB 2013**, Bujumbura, 2013
8. CRB, **“La Croix-Rouge du Burundi : une source d’inspiration ... »**, <http://www.croixrougeburundi.org/index.php/qui-sommes-nous/principes-fondamentaux/202?lang=fr>, 2 mai 2012
9. République du Burundi, **Cadre Stratégique de Croissance et de Lutte contre la Pauvreté CSLP II**, Bujumbura, Janvier 2012
10. IFRC, **Investir en Afrique Des solutions africaines aux défis de l’Afrique**, Genève, Octobre 2012.
11. FISCR, **Stratégie 2020**, Genève, 2010.
12. Bonaventure Niyonyandoye, **Rapport provisoire de l’évaluation à mi-parcours du projet Santé Intégrée de la Croix-Rouge du Burundi (SI/CRB)**, Bujumbura, Septembre 2013
13. Egide Niyongabo, **Rapport d’évaluation à mi-parcours du projet Développement Organisationnel de la Croix-Rouge du Burundi (OD/CRB)**, Bujumbura, Août 2013.
14. Egide Niyongabo, **Perception publique de la Croix-Rouge du Burundi (2005-2009)**, Bujumbura, Juillet 2009.

15. Louis-Simon Corriveau et Francis Vachon ; **Facteurs incitant à devenir bénévole et à demeurer actif au sein des services d'aide aux sinistrés dans la division québécoise de la Croix-Rouge canadienne** ; Université Laval, Département de Sociologie, Avril 2009.
16. Institut Henry-Dunant, **Les principes fondamentaux du Mouvement International de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge** ; Source :
<http://www.icrc.org/fre/assets/files/publications/icrc-001-2116-03.pdf>

Annexes

Annexe 1 : Termes de Référence pour l'évaluation de l'impact des actions des Unités Collinaires Croix-Rouge dans la communauté/au Burundi

1. Contexte

Après les élections communales, présidentielles, législatives et collinaires en 2010, la stabilité sécuritaire et politique gagnée jusque là progressivement au cours des cinq dernières années, est devenu relativement stable depuis 2011: Bien que sur le plan politique et sécuritaire, une légère amélioration se soit réalisée, la situation socio-économique reste elle aussi très précaire, puisque le Burundi figure toujours parmi les pays les plus pauvres du monde. La gravité de la pauvreté se traduit par une vulnérabilité accrue dans une grande frange de la population burundaise.

La Croix-Rouge du Burundi est officiellement reconnue par Arrêté Ministériel du 5/04/1963 comme Société de secours volontaire, autonome, et auxiliaire des pouvoirs publics. A ce titre, elle œuvre aux côtés des institutions publiques, notamment a participé au coté du Ministère de la Santé Publique et de la lutte contre le SIDA et le Ministère de la Solidarité Nationale, des droits de l'homme et du genre à plusieurs actions visant à soulager les souffrances des populations les plus vulnérables.

Les Unités Collinaires constituent la porte d'entrée pour toutes les activités de la CRB dans une vision et une dynamique d'une Croix-Rouge de proximité. Il s'agit de la structure la plus décentralisée de la CRB en vue de la mobilisation durable des capacités locales. Elle comprend tous les membres et volontaires Croix-Rouge d'une colline. Toutes les activités et interventions de la CRB sont exécutées par les Unités Collinaires dont l'organe de gestion est le Comité Collinaire.

Les Unités Collinaires constituent aujourd'hui et demain la pièce maitresse de la Croix-Rouge du Burundi. Elles sont le lieu de mise en œuvre des Initiatives Génératrices de Revenus (IGR). Les Unités Collinaires s'emploient à développer leur potentiel jusqu'ici non suffisamment exploité et évalué, afin d'arriver à une CR totalement de proximité. Elles jouent aujourd'hui le rôle moteur de la CRB.

C'est dans cet esprit que la CRB voudrait procéder à une évaluation des actions des Unités Collinaires, spécialement leur impact dans la communauté à la base où elles sont opérationnelles. Il s'agit de les évaluer sur tous les plans et au niveau de leur perception par les communautés bénéficiaires, les partenaires de la Société Nationale ainsi que par les membres des communautés qui les côtoient quotidiennement.

2. Objectifs de l'évaluation

Objectif général

L'objectif général de l'évaluation est de déterminer l'impact des actions des Unités Collinaires dans la communauté à la base ainsi que leurs perspectives d'avenir.

Objectifs spécifiques

1. Evaluer les réalisations des UCs dans les communautés de base ;
2. Evaluer le niveau d'encadrement des UCs par rapport aux à la vision, la mission, le mandat et les valeurs/principes du Mouvement ;
3. Evaluer le niveau d'efficacité et d'efficience des UCs par rapport à la vision, la mission, le mandat et les valeurs/principes du Mouvement ;
4. Evaluer les coûts/qualité et quantité des prestations des UCs ;
5. Evaluer/apprécier comment sont perçues les UCs dans les communautés de base ;
6. Evaluer dans quelle mesure la durabilité de l'enthousiasme peut être garantie à court, moyen et long terme ;
7. Dégager les forces et les faiblesses de la structure UC ;
8. Dégager les leçons apprises de la structure UC pour l'avenir de la CRB ;
9. Identifier les approches stratégiques pour pérenniser les UCs afin que la communauté elle-même réponde efficacement à la vulnérabilité locale par des réponses locales ;
10. Formuler des recommandations pour la CRB et la FICR.

3. Portée de l'évaluation

La portée de l'évaluation de l'impact des UCs dans les communautés de base comprend, entre autre, les aspects suivants :

- Analyser si les UCs ont répondu aux attentes du développement organisationnel pour lesquelles elles ont été initiées ;
- Analyser l'impact à moyen et long terme des actions menées par les UCs ;
- Analyser l'efficacité de l'approche ou des approches utilisées par les UCs dans l'accomplissement de la mission et du mandat de la CRB ;
- Analyser la perception des UCs par les membres de la communauté (bénéficiaires, partenaires, administration, population, etc.) pour en dégager la pertinence ou non de l'approche Unité Collinaire comme porte d'entrée pour toutes les actions de la CRB dans décentralisation et la transformation de la CRB comme une SN de proximité ;
- Evaluer le niveau participatif des membres et des volontaires à la définition et l'exécution des initiatives locales dans le domaine du Développement ;
- Evaluer l'implication de la gouvernance et de l'Exécutif en général dans l'exécution des activités des UCs ;
- Evaluer le niveau d'implication des bénéficiaires dans la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des activités dans les UCs ;
- Etudier le changement de comportement de la population par rapport à l'entraide communautaire en vue des solutions locales à la vulnérabilité locale ;

- Analyser le niveau d'accueil des initiatives CR par la communauté en général ;
- Analyser les capacités de développement institutionnel des UCs en termes d'organisation, de gestion, des procédures et d'apprentissage institutionnel ;
- Analyser les forces et faiblesses des UCs qui bénéficient des appuis de la hiérarchie ou du siège dont l'appui en IGR ;
- Analyser les capacités de développement institutionnel des UCs ;
- Identifier des mécanismes pour garantir la pérennité des UCs ;
- Identifier les points à renforcer pour le succès des UCs

4. Méthodologie

- Le consultant aura une rencontre avec les responsables de la CRB afin de déterminer la méthodologie à utiliser et harmoniser la compréhension du travail à faire ;
- Le consultant discutera également avec d'autres interlocuteurs de la CRB tel que les autorités administratives, les ONG, les Associations à Base Communautaire, les mouvements des jeunes, etc. ;
- Le consultant aura à exploiter toute la documentation utile aux UCs et disponible au Siège et dans les Branches ;
- L'évaluation sera conduite de manière participative, (ex : animation des focus groupes, interviews semi-structurées, rencontre avec les informateurs clés...) et dans au mois une Branche par région ;
- L'information sera obtenue à travers différentes sources et comparée sur base de diverses méthodologies (triangulation);
- L'évaluation sera faite aussi bien au siège que dans les branches (à déterminer avec la CRB) avec une équipe d'enquêteurs dont la taille sera convenue avec le commanditaire de l'évaluation ;
- Le consultant participera aux descentes en même temps qu'il supervisera l'équipe d'enquêteurs ;
- Le consultant se basera sur des approches hybrides, qualitatives et quantitatives afin de pouvoir donner un rapport équilibré ;
- Le consultant produira un rapport provisoire qu'il soumettra à l'équipe de pilotage en vue de faire des commentaires à intégrer dans le rapport définitif de l'évaluation ;
- Le consultant a 45 jours de travail pour finaliser le travail et donner le rapport définitif ;

5. Rapportage

Le rapport provisoire sera transmis par voie électronique aux adresses :

- katiyunguruza@yahoo.fr
- ichrimo@yahoo.fr
- balthazarbacinoni@yahoo.fr
- laurent.deruyt@redcross-fr.be
- obelikad@gmail.com

Le rapport final sera transmis par voie électronique aux adresses susmentionnées et en 5 exemplaires imprimés après une présentation du travail au senior management team à une date convenue par les parties au contrat.

6. Profil du candidat

- Le consultant devra avoir une formation universitaire (bac + 4 au moins) dans une science sociale ;
- Une expérience éprouvée d'au moins 5 ans dans l'évaluation des projets de développement ;
- Une bonne maîtrise des outils informatiques et d'Excel en particulier ;
- Une forte capacité dans la rédaction des rapports ;
- Une grande expérience dans les approches participatives ;
- La connaissance du Mouvement Croix-Rouge constitue un avantage.

7. Délai d'exécution

Le consultant disposera de 35 jours calendriers comptés à la date de la signature du contrat pour réaliser et remettre la version finale du document à la CRB. Il pourra toutefois proposer un délai plus court.

8. Présentation des offres

Les propositions des offres sous pli fermé seront présentées dans trois enveloppes : une enveloppe extérieure contenant deux enveloppes intérieures : dans la première enveloppe intérieure sera glissée la proposition technique excluant tout élément de prix et la deuxième enveloppe intérieure comprendra l'offre financière indiquant tous les éléments constitutifs du prix.

La proposition technique comprendra notamment les éléments suivants :

- CV détaillé du consultant impliqué ;
- Note de compréhension du mandat ;
- Description brève de la méthodologie ;
- Calendrier des travaux ;
- Approche méthodique proposée.

9. Correspondances :

Les correspondances (e-mails et hard copies) sur le dépôt des offres, l'objet de l'évaluation, et la supervision seront adressés au Secrétaire Général de la CRB.

Annexe 2 : Guides d'entretien

Catégorie : Membres-Volontaires/Unité collinaire

QN° :.....

Nom et prénoms :

Colline :

Commune : province :

N°	Question	Réponse
1	Année d'adhésion :	
2	Citez 3 raisons qui vous ont motivé à adhérer	
	Qui vous a accordé l'adhésion (autorité CRB)	
3	Citez de 0 à 5 réalisations de votre UC	
4	Citez 0 à 3 activités en cours de réalisation dans votre UC	
5	Etes-vous satisfaits des résultats de votre UC	T S : S : MS : NS : PR :
6	Expliquez par 0 à 3 arguments	
7	Avez-vous payé votre contribution annuelle	OUI NON
8	Si NON Pourquoi	
9	Connaissez-vous les 7 principes fondamentaux CR	
10	Combien de visites des responsables CR avez-vous eues cette année/ De quelles autorités CR	
11	Avez-vous bénéficié des formations ? Si OUI, Combien ?	OUI NON
12	Etes-vous satisfait du niveau d'encadrement des autorités CR	OUI NON
13	Expliquez votre réponse	
14	Avez-vous les capacités de satisfaire tous la demande des vulnérables	OUI NON
15	Pourquoi (donnez de 0 à 3 arguments)	
15	Qu'est-ce qui vous montre que vous allez pouvoir continuer vos prestations/services/travaux	
16	Qu'est-ce que vous faites pour garantir que la CR continuera à rayonner sur votre colline (citez 0 à 3 arguments)	
17	Citez 0 à 3 activités qui font que la CRB soit visible chez vous	
18	Citez 0 à 5 forces de la CRB sur votre colline (par ordre de grandeur)	
19	Citez 0 à 5 faiblesses de la CRB sur votre colline(par ordre de grandeur)	
20	Leçons apprises de l'organisation de la CRB de votre UC (0 à 3)	
21	Etes-vous convaincu que la CRB + la communauté/population peuvent faire face à la vulnérabilité et aux catastrophes locales	OUI NON
22	Justifiez votre réponse par 0 à 3 arguments	
23	Recommandations pour que la CR parvienne à réduire la vulnérabilité dans la communauté/sur votre colline (0 à 5)	
24	Recommandations pour que la population participe elle-même à la réduction de la vulnérabilité dans la communauté (0 à 5)	

Catégorie : Secrétaire provincial/Gouvernance provinciale

QN° :.....

Nom et prénoms :

Colline :

Commune : province :

N°	Question	Réponse
1	Nombre d'IGR d'UC	
2	Évaluez la valeur des IGR des UC	
3	Comment sont identifiées les IGR des UC	
4	Nombre d'IGR appuyés + Montant/valeur de l'appui	
5	Nombre de projets dont bénéficient les UC + Nature de projet	
6	Si oui Décrire le projet	
7	Nombre de volontaires formés au total + Nombre de formés en 2013	
8	Stratégies de pérennisation des UCs que vous avez	
9	Quels sont les défis à l'encadrement des UC	
10	Décrire comment vous encadrez les UC/comment fidéliser les membres	
12	Ce qu'il faut pour mieux encadrer les UC (au niveau siège, branche et commune)	
13	Appréciez le dynamisme des UC	
14	Les UC peuvent s'auto-suffire ? Si OUI comment	
15	Citez les principales vulnérabilités dans votre branche (par ordre de gravité décroissant)	
16	Stratégies pour amener la population de concert avec les UC à avoir définitivement des réponses locales à la vulnérabilité dans les communautés Est-ce possible	
17	Appréciez le niveau de collaboration entre les UC et l'administration/ UC et population	
18	Recommandations	

Catégorie : ADMINISTRATION

QN° :.....

Nom et prénoms :

Colline :

Commune : province :

N°	Question	Réponse
1	Par quoi connaissez-vous la CRB dans la communauté/colline/commune	
2	Évaluez la valeur des IGR des UC	
3	Comment sont identifiées les IGR des UC	
4	Nombre d'IGR appuyés + Montant/valeur de l'appui	
5	Nombre de projets dont bénéficient les UC + Nature de projet	
6	Si oui Décrire le projet	
7	Nombre de volontaires formés au total + Nombre de formés en 2013	
8	Stratégies de pérennisation des UCs que vous avez	
9	Quels sont les défis à l'encadrement des UC	
10	Décrire comment vous encadrez les UC/comment fidéliser les membres	
12	Ce qu'il faut pour mieux encadrer les UC (au niveau siège, branche et commune)	
13	Appréciez le dynamisme des UC	
14	Les UC peuvent s'auto-suffire ? Si OUI comment	
15	Citez les principales vulnérabilités dans votre branche (par ordre de gravité décroissant)	
16	Stratégies pour amener la population de concert avec les UC à avoir définitivement des réponses locales à la vulnérabilité	

	dans les communautés Est-ce possible	
17	Appréciez le niveau de collaboration entre les UC et l'administration/ UC et population	
18	Recommandations	

Catégorie : Membre de la communauté/bénéficiaires

QN° :.....

Nom et prénoms :

Colline :

Commune : province :

N°	Question	Réponse
1	Par quoi connaissez-vous la CRB dans la communauté/colline/commune	-
2		-
3	Collaboration avec CRB	
4	Explication de la réponse	
5	3 faits par lesquels on apprécie la CRB	-
6	3 faits par lesquels on apprécie la CRB	-
7	Ce qu'on souhaite que la CRB fasse à la communauté	-
8	Les forces de CR	-
9	Faiblesse de la CR	-
10	Recommandations	-
11	Les UC peuvent s'auto-suffire ? Si OUI comment	
12	Citez les principales vulnérabilités dans votre branche (par ordre de gravité décroissant)	
13	Stratégies pour amener la population de concert avec les UC à avoir définitivement des réponses locales à la vulnérabilité dans les communautés Est-ce possible	
14	Appréciez le niveau de collaboration entre les UC et l'administration/ UC et population	
15	Recommandations	