



RÉFLEXION
et
CONCEPTION

RESPONSABILITÉ
et
APPRENDRE

ADAPTATION
et
TRANSFORMATION

CADRE DE RÉFÉRENCE
DE LA FICR
POUR LES ÉVALUATIONS
2024

À PROPOS DE LA FICR

La Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR) est le plus grand réseau humanitaire du monde. Elle comprend 191 Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge qui s'emploient à sauver des vies, à renforcer la résilience des communautés, à consolider la localisation et à promouvoir la dignité dans le monde entier.

REMERCIEMENTS

Ce cadre de référence, élaboré par le Département de la planification stratégique de la FICR, n'aurait pas été possible sans l'examen et les commentaires inestimables de nos Sociétés Nationales membres et de nos collègues du Secrétariat de la FICR. Nous tenons en particulier à remercier les membres des équipes globales et régionales PMER de la FICR qui y ont contribué : R. Ndune (Afrique), S. Ali-Browne, G. Ibarra (Amériques), M. Kamrul Hasan, S. Yi Liew, A. Ho (Asie/Pacifique), N. P. Dahal, L. Berdzuli (Europe), N. Haddad (Moyen Orient Et Afrique du Nord MENA), et M. Tsukamoto (Global) et notre Comité consultatif qui a guidé ce processus D. Stefano (CR américain), L. Atiema, R. Momanyi (CR kenyan), M. Nassar (CR norvégien), R. Mohnot (CR suédois), C. Serrano (CR salvadorien), J. Thompson (FICR Grèce), S. Fakhouri (FICR Yémen), J. Gillijns, C. Estrada (FICR Global).

Photo de couverture : Kenya © FICR/Corrie Butler

Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, Genève, 2024.

Des copies de tout ou partie de ce guide peuvent être faites pour un usage non commercial, à condition que la source soit mentionnée.

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION	6
2. ÉVALUATION À L'IFRC	9
3. CRITÈRES D'ÉVALUATION	11
3.1 Pertinence et adéquation	13
3.2 Efficience	13
3.3 Efficacité	13
3.4 Couverture	14
3.5 Impact	15
3.6 Cohérence	16
3.7 Développement durable	16
3.8 Connectivité	16
3.9 Fonds propres	17
3.10 Protection et sécurité	17
4. NORMES D'ÉVALUATION	18
4.1 Norme d'utilité	19
4.2 Norme de faisabilité	19
4.3 Normes d'éthique et de légalité	19
4.4 Norme d'impartialité et d'indépendance	19
4.5 Norme de transparence	20
4.6 Norme de précision	20
4.7 Norme de participation	20
4.8 Norme de responsabilité	21
5. PROCESSUS D'ÉVALUATION	22
5.1 Planifier une évaluation	23
5.1.1 Plan de suivi et d'évaluation du programme	23
5.1.2 Conformité des services publics et des donateurs	23
5.1.3 Banque de données d'évaluation et de recherche de la FICR	23
5.1.4 Évaluations requises	23
5.1.5 Évaluations conjointes	24
5.1.6 Méta-évaluations	24
5.1.7 Ressources et budget de l'évaluation	25
5.2 Commander une évaluation	25
5.2.1 Décision de commander une évaluation	25
5.2.2 Mandat d'évaluation	25
5.2.3 Liste de diffusion initiale	25
5.2.4 Questionnaire d'évaluation ou équipe de gestion	25

5.2.5	Évaluation et consultation des parties prenantes	26
5.2.6	Identification et divulgation des risques	26
5.2.7	Consultants indépendants	26
5.2.8	Collaboration entre partenaires et donateurs	26
5.2.9	Recrutement	26
5.2.10	Arrangement contractuel	27
5.3	Conception, collecte et analyse des données	27
5.3.1	Rapport de démarrage	27
5.3.2	Libre accès à l'information	27
5.3.3	Rigueur et bases factuelles	27
5.3.4	Engagement des parties prenantes	27
5.3.5	Implications de l'égalité, de l'équité et de la diversité	28
5.3.6	La participation	28
5.3.7	Contrôle de la qualité	28
5.3.8	Consentement éclairé	28
5.3.9	Confidentialité	28
5.3.10	Faute professionnelle et comportement illégal	29
5.3.11	Problèmes et limites prévus et imprévus	29
5.3.12	Conflits d'intérêts et divergences d'opinions	29
5.3.13	Pratiques comptables	29
5.4	Rapport d'évaluation	29
5.4.1	Contenu et cohérence du rapport	29
5.4.2	Résumé	29
5.4.3	Méthodologie et limites	30
5.4.4	Recommandations	30
5.4.5	Enseignements tirés	30
5.4.6	Compréhensibles	30
5.4.7	Équitable et complet	30
5.4.8	Sources et remerciements	30
5.4.9	Examen et révision	30
5.5	Diffusion et suivi de l'évaluation	31
5.5.1	Une diffusion transparente et complète	31
5.5.2	Diffusion appropriée	31
5.5.3	Diffusion interne et externe	31
5.5.4	Banque de données d'évaluation et de recherche	31
5.5.5	Réponse de la direction	31
5.5.6	Favoriser l'apprentissage et le retour d'information	32
6.	ANNEXES	33
	ANNEXE 1 : Ressources	33
	ANNEXE 2 : Exemples de termes de référence	36





1. INTRODUCTION

Le présent cadre de référence d'évaluation de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (ci-après dénommé « cadre d'évaluation ») a pour objet de guider la conception, la planification, la gestion, la conduite et l'utilisation des évaluations par le Secrétariat de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (ci-après dénommé « Secrétariat ») et par son réseau. Le cadre est conçu pour promouvoir des évaluations utiles, éthiques et fondées sur des données probantes qui contribuent à l'apprentissage organisationnel, à la responsabilité et à notre mission de servir au mieux les personnes dans le besoin. Il confirme l'engagement de la FICR en faveur de la transparence et de la responsabilité, en fournissant un document accessible à toutes les parties prenantes afin qu'elles puissent mieux comprendre la fonction d'évaluation et y participer. Ce cadre démontre également l'engagement de la FICR à améliorer l'importance et l'utilité de l'évaluation, en modélisant des pratiques crédibles et légitimes en tant que réseau mondial de premier plan dans le domaine humanitaire.

Les évaluations du secrétariat de la FICR servent quatre objectifs principaux :

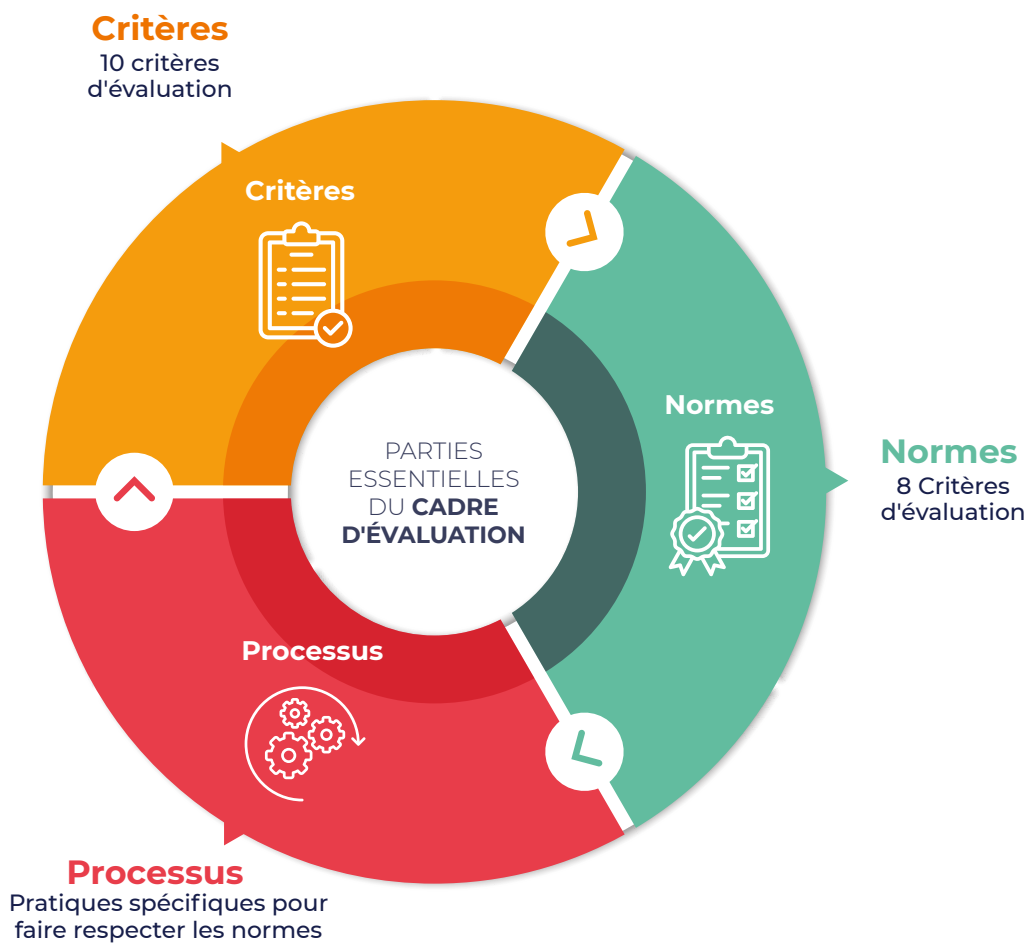
- 1. Améliorer la qualité et les résultats de notre travail et, en fin de compte, notre mission d'aide aux personnes dans le besoin.** L'évaluation permet d'améliorer nos performances grâce à une appréciation fiable et précise des succès et des échecs. Elle alimente les processus de gestion et de prise de décision, y compris la planification stratégique, la conception des politiques et des programmes, la programmation, la budgétisation, la mise en œuvre et l'établissement de rapports. Les évaluations nous aident à améliorer la pertinence et l'impact des résultats, à optimiser l'utilisation des ressources et à maximiser la satisfaction et l'impact de notre travail.
- 2. Contribuer à l'apprentissage organisationnel.** Les évaluations constituent une base d'apprentissage pour mieux gérer et distribuer nos opérations, nos programmes et nos services. Elles offrent des possibilités de réflexion et de partage d'expériences et d'apprentissages, et renforcent la collaboration afin que nous puissions tirer pleinement parti de ce que nous faisons et de la manière dont nous le faisons, et profiter de nos atouts en tant qu'acteur de premier plan dans le domaine de l'aide humanitaire.
- 3. Renforcer la responsabilité et la transparence.** Des évaluations opportunes et transparentes permettent de rendre des comptes à plusieurs niveaux à nos parties prenantes : la population touchée, les donateurs, les Sociétés nationales, les organisations partenaires et les gouvernements, ainsi que d'autres acteurs clés du secteur humanitaire. Les évaluations aident à démontrer si le travail a été effectué comme convenu et en conformité avec les critères et les normes d'évaluation établis. Elles permettent également aux parties prenantes, en particulier aux populations touchées, d'apporter leur contribution et de donner leur avis sur notre travail, en mettant en évidence l'ouverture à la critique et la volonté de tirer des enseignements de l'expérience et de s'adapter à l'évolution des besoins sur le terrain.
- 4. Promouvoir et célébrer notre travail.** Des évaluations fiables peuvent être utilisées pour la mobilisation des ressources, le plaidoyer, la reconnaissance et la célébration de nos réalisations. La promotion d'un programme ou d'une politique par le biais d'une évaluation n'est pas perçue comme une pure tactique de marketing, car les évaluations fournissent des appréciations impartiales et souvent indépendantes de nos performances et de nos résultats, conférant ainsi de la crédibilité à nos réalisations. Elles contribuent à démontrer les bénéfices que nous tirons de l'investissement de nos ressources et à célébrer nos efforts.



Le contenu de ce cadre est organisé en quatre sections supplémentaires. La section 2 présente une vue d'ensemble du concept et du rôle de l'évaluation au sein du Secrétariat. Les trois sections suivantes examinent les parties du cadre d'évaluation présentées dans le diagramme 1 : la section 3 identifie les critères d'évaluation qui déterminent **ce que** nous évaluons ; la section 4 identifie les normes d'évaluation qui guident la **manière dont** nous évaluons ; et la section 5 développe les normes avec des pratiques spécifiques pour guider le processus d'évaluation. Bien que ce cadre vise à fournir des orientations pratiques pour sa mise en œuvre, il n'a pas pour vocation de fournir des orientations complètes en matière d'évaluation. Le cadre identifie plutôt des pratiques d'évaluation clés, qui peuvent être complétées par des conseils et/ou des outils supplémentaires énumérés à l'annexe 1 : Ressources.¹

Ce cadre est destiné à deux publics. Premièrement, il est destiné à guider les personnes impliquées dans la commande, la gestion ou la réalisation d'évaluations. Il s'agit notamment des responsables des opérations, de la gestion des programmes et des projets, de l'élaboration et de l'examen des politiques, de la planification stratégique, du renforcement des capacités d'évaluation et de la formation, ainsi que des évaluateurs eux-mêmes. Deuxièmement, ce cadre a pour but d'informer et d'assurer les autres parties prenantes du processus d'évaluation, c'est-à-dire les donateurs et les personnes à qui nous devons rendre des comptes (par exemple la population affectée), des pratiques clés et des engagements éthiques attendus d'un travail d'évaluation mené par la FICR.

Diagramme 1 : Principaux éléments du cadre d'évaluation



1. Le développement et la révision des ressources sont en cours et les ressources de suivi et d'évaluation seront régulièrement mises à jour.



Ce cadre doit être appliqué à toutes les activités d'évaluation menées par ou pour le secrétariat de la FICR. Les activités d'évaluation sont expliquées plus en détail dans la section 2 ci-dessous, mais peuvent également inclure une série d'activités de collecte de données et d'évaluation à plusieurs niveaux, y compris des projets, des programmes, des plans stratégiques, des évaluations multi-agences, des méta-évaluations, des évaluations ou des apprentissages en temps réel, des examens, des aperçus rapides, des apprentissages globaux, etc. Bien que le cadre puisse s'appliquer à d'autres types d'évaluation, tels que les audits, les politiques et procédures spécifiques à ces évaluations sont prioritaires.

Ce cadre est destiné à guider la théorie, la pratique et l'utilisation de l'évaluation au sein de toutes les Sociétés nationales. La FICR est une organisation établie par et composée de 191 Sociétés nationales (au moment de la rédaction de ce cadre), travaillant dans des contextes sociopolitiques différents et fournissant une gamme variée de services. Par conséquent, il est admis que de nombreuses Sociétés nationales ont déjà élaboré ou prévoient d'élaborer leurs propres politiques et/ou cadres d'évaluation en fonction des fonctions d'évaluation spécifiques à leur contexte particulier. Cette démarche est encouragée, et le présent cadre vise à fournir une base de pratiques clés sur laquelle les Sociétés nationales peuvent s'appuyer.

Ce cadre s'inspire des meilleures pratiques de la communauté internationale, y compris les critères et principes d'évaluation du CAD de l'OCDE, les normes et standards du Groupe d'évaluation des Nations Unies et des agences du système des Nations Unies, les normes d'évaluation nationales et internationales, et les orientations en matière d'évaluation élaborées par le *Réseau d'apprentissage actif pour la redevabilité et la performance* dans l'action humanitaire (ALNAP).² Avant tout, ce cadre soutient les [Principes fondamentaux](#), le [Code de conduite](#) et les [Principes et règles](#) du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Il est également complémentaire et cohérent avec d'autres politiques, engagements, principes et lignes directrices clés du Secrétariat et du réseau de la FICR, ainsi qu'avec l'Agenda pour le renouveau et la [Stratégie 2030](#).

Ce cadre a été approuvé par le Secrétariat de la FICR le 18 avril 2024. Il a été mis à jour en septembre 2023 à l'issue d'un processus d'élaboration et de consultation mené par le Département de la planification stratégique en coordination avec cinq régions (Afrique, Amériques, Asie-Pacifique, Europe et Moyen-Orient et Afrique du Nord) et sous la direction d'un Comité consultatif composé de multiples parties prenantes du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. *Il est entendu que les normes et pratiques d'évaluation ne sont pas exhaustives au regard de l'étendue et de la diversité géographique et thématique de la zone de travail du réseau de la FICR.* Ce cadre d'évaluation continuera d'être revu et mis à jour périodiquement pour s'assurer qu'il reste adapté à l'évolution de la situation et qu'il continue de se conformer aux normes internationales les plus élevées, tout en soutenant plus fermement l'engagement de l'organisation en faveur d'une approche de gestion axée sur les résultats à l'échelle de la Fédération.

2. Les titres complets de ces ressources et d'autres ressources mentionnées dans la présente politique sont énumérés à l'annexe 1 : Ressources, ainsi que les sites web où elles peuvent être consultées.



2. ÉVALUATION À L'IFRC

Le secrétariat de la FICR adopte la définition de l'évaluation donnée par le CAD de l'OCDE, à savoir «une appréciation, aussi systématique et objective que possible, d'un projet, d'un programme ou d'une politique en cours ou achevé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et la réalisation des objectifs, l'efficacité du développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation doit fournir des informations crédibles et utiles, permettant d'intégrer les enseignements tirés dans le processus de prise de décision des bénéficiaires et des donateurs».

Les évaluations ne se déroulent pas dans le vide. Un processus d'évaluation est ancré dans une organisation, il façonne et est façonné par les normes, les processus et le comportement de l'organisation, ainsi que par les contextes sur le terrain. **Les évaluations du Secrétariat de la FICR peuvent être menées de différentes manières.** En fin de compte, l'approche et la méthode sont déterminées par le public, l'objectif de l'évaluation et le contexte sur le terrain.

Les évaluations peuvent être effectuées de la manière suivante :

1. **Qui réalise l'évaluation ?** **Les auto-évaluations internes** sont menées par les responsables de la mise en œuvre d'un programme ou d'une politique et peuvent contribuer à renforcer l'appropriation et les capacités du personnel.

Les évaluations externes ou indépendantes sont menées par des évaluateurs extérieurs à l'équipe de mise en œuvre, ce qui leur confère un certain degré d'objectivité et, souvent, une expertise technique. Parfois, des équipes d'évaluation hybrides sont formées avec du personnel du réseau de la FICR pour renforcer les capacités. Les **évaluations conjointes** sont menées en collaboration par plus d'un partenaire de mise en œuvre et peuvent contribuer à établir un consensus à différents niveaux, une crédibilité et un soutien commun. Les **évaluations participatives** sont menées avec la population touchée et d'autres parties prenantes clés, et peuvent renforcer les capacités, l'appropriation et le soutien de la population. Il est important de rappeler que **ces catégories d'évaluation ne s'excluent pas mutuellement**. Par exemple, une évaluation externe peut utiliser des approches participatives.

2. **Le moment de l'évaluation.** Les évaluations formatives ont lieu pendant la mise en œuvre afin d'améliorer les performances, et les **évaluations sommatives** ont lieu à la fin de la mise en œuvre afin d'évaluer l'efficacité et l'impact. D'autres distinctions en termes de calendrier incluent les **évaluations ex ante** menées avant la mise en œuvre pour informer sur la faisabilité et les avantages potentiels ; les **évaluations à mi-parcours** sont formatives et ont lieu à mi-chemin de la mise en œuvre ; les **évaluations finales** sont sommatives et sont menées (souvent en externe) à la fin de la mise en œuvre ; et les **évaluations ex post** sont menées quelque temps après la mise en œuvre pour évaluer l'impact à long terme et la viabilité.

3. **La technicité ou la méthodologie de l'évaluation.** Cette catégorie d'évaluations est déterminée par l'objectif technique spécifique de l'évaluation et les méthodes nécessaires à cette évaluation. Il s'agit d'une catégorie variée, dont les exemples incluent les évaluations de processus, les évaluations de résultats, les évaluations **d'impact**, **les méta-évaluations**, **les évaluations thématiques**, **les évaluations stratégiques**, **les évaluations sectorielles**, **les évaluations en temps réel**, **les évaluations de groupe**, **les évaluations d'autonomisation**, et bien d'autres encore.³

3. Par souci de concision, cette discussion se limite aux catégories et types d'évaluation clés. Une discussion plus complète est disponible dans les lignes directrices supplémentaires de la FICR en matière de suivi et d'évaluation.



Il convient de noter qu'il existe d'autres formes d'évaluation au secrétariat de la **FICR**, qui sont distinctes de l'évaluation mais dont la portée et l'objectif peuvent se chevaucher. Ces évaluations incluent, mais ne sont pas limitées à : Les audits sont des évaluations visant à vérifier la conformité avec les règles, règlements, procédures ou mandats établis ; L'**étude de base** est une analyse ou une étude détectant les conditions initiales avant le début d'un projet/programme pour comparaison à une date ultérieure tandis qu'une **étude finale** est réalisée à la fin d'un projet/programme pour comparer avec les conditions de base et évaluer les changements ; Les **inspections** sont des examens généraux visant à identifier et à corriger les lacunes et les dysfonctionnements ; Les **enquêtes sont des** examens visant à recueillir des preuves en vue de poursuites ou de mesures correctives en réponse à une plainte ou à un acte répréhensible ou une mauvaise conduite ; le **suivi** est la collecte et l'analyse régulières d'informations afin d'examiner les progrès, de suivre la conformité et de prendre des décisions éclairées pour la gestion du projet ; les **examens** sont des évaluations périodiques de la performance, en mettant l'accent sur les questions opérationnelles.



3. CRITÈRES D'ÉVALUATION

Ce chapitre explique l'objectif, les définitions et l'utilisation des critères d'évaluation. Il explique également le rôle des parties prenantes de l'évaluation dans la conception et le contenu de l'évaluation et la manière dont les critères doivent être appliqués de manière réfléchie pour améliorer à la fois la conception et la réalisation des évaluations.

Un critère est une base de jugement utilisée dans l'évaluation. Le cadre actuel se fonde sur les orientations d'ALNAP sur l'évaluation de l'action humanitaire en utilisant les critères du CAD de l'OCDE⁴ – pertinence/appropriation, cohérence, connexité, couverture, efficacité, efficience, impact et durabilité, étendus pour inclure l'équité, la protection et la sécurité. Chacun des critères est résumé par une question générale qui illustre sa signification globale. Chacun d'entre eux représente un élément important à prendre en considération :

- ✓ **Pertinence et adéquation** : L'intervention répond-elle aux besoins et aux priorités des personnes affectées et des parties prenantes visées ?
- ✓ **Cohérence** : Dans quelle mesure les différentes politiques des acteurs concernés par l'intervention interagissent-elles et respectent-elles les considérations humanitaires et les droits de l'homme ?
- ✓ **Connectivité** : Les activités d'urgence à court terme sont-elles mises en œuvre de manière à prendre en compte les facteurs interconnectés à plus long terme ?
- ✓ **Couverture** : Dans quelle mesure les groupes de population sont-ils inclus ou exclus d'une intervention ?
- ✓ **Efficacité** : Dans quelle mesure l'intervention atteint-elle ses objectifs ?
- ✓ **Efficience** : Dans quelle mesure les ressources sont-elles bien utilisées ?
- ✓ **Impact** : Quelle différence l'intervention fait-elle ?
- ✓ **Durabilité** : Les avantages seront-ils durables ?
- ✓ **Équité** : Dans quelle mesure la répartition des ressources et des avantages répond-elle aux disparités, les réduit-elle et s'attaque-t-elle aux inégalités ?
- ✓ **Protection et sécurité** : Dans quelle mesure l'action préserve-t-elle de manière adéquate le bien-être, les droits et la sécurité physique ou émotionnelle des individus ou des communautés concernés ?

4. https://alnap.cdn.ngo/media/documents/ALNAP_OECD_DAC_aha-2006.pdf



En plus des 10 critères d'évaluation soulignés ci-dessous, le travail de la FICR doit respecter les principes, les politiques, les engagements et les lignes directrices du secrétariat et du réseau de la FICR. Il s'agit avant tout des (1) Principes fondamentaux du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, du (2) Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les ONG lors des opérations de secours en cas de catastrophe, (3) des Principes et règles pour l'assistance humanitaire de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et (4) de la Stratégie 2030 de la FICR adoptée en décembre 2019 par la 22e session de l'Assemblée générale.⁵

Fig 2 : Critères d'évaluation



Les 10 critères d'évaluation suivants, approuvés par le Secrétariat de la FICR, guident *ce que* nous évaluons dans notre travail. Il s'agit de mesures clés utilisées pour déterminer les facteurs de réussite de notre travail. Ils diffèrent des normes et du processus d'évaluation (examinés dans les sections 4 et 5) en ce sens que les critères informent sur *ce que* nous évaluons (l'objet de l'enquête), tandis que les normes et le processus guident la *manière dont* nous menons l'évaluation. Les critères d'évaluation sont complémentaires et, ensemble, ils visent à fournir une évaluation complète du travail de la FICR. Compte tenu de la vaste portée géographique et thématique du travail de la FICR, il se peut que tous les critères ne soient pas pertinents pour l'évaluation. Par conséquent, si un critère particulier n'est pas applicable à un contexte d'évaluation, cela doit être expliqué dans le rapport d'évaluation, de même que tout critère supplémentaire appliqué.

5. Les citations complètes de ces deux documents figurent à l'annexe 1 : Ressources, ainsi que sur la page web de la FICR consacrée aux principes et valeurs (<https://www.ifrc.org/who-we-are/international-red-cross-and-red-crescent-movement/fundamental-principles>), qui fournit des ressources et des liens supplémentaires.



3.1 Pertinence et adéquation



La pertinence et l'adéquation sont des critères complémentaires utilisés pour évaluer les objectifs et le but général d'une intervention. La **pertinence** se concentre sur la mesure dans laquelle une intervention est adaptée aux priorités du groupe cible (c'est-à-dire la population locale et les partenaires). Il examine également d'autres approches qui auraient pu être mieux adaptées pour répondre aux besoins identifiés.

La **validité de la conception** est un élément important de la pertinence. Il s'agit de la logique et de la cohérence de la conception de l'intervention (c'est-à-dire du projet ou du programme), et du fait que les objectifs prévus (ou modifiés) restent valables et adaptés au(x) but(s) global(aux). L'**adéquation** se concentre sur la mesure dans laquelle une intervention est adaptée aux besoins et au contexte locaux et complète d'autres interventions menées par d'autres acteurs. Elle inclut la manière dont l'intervention prend en compte le contexte économique, social, politique et environnemental, contribuant ainsi à l'appropriation, à la responsabilité et au rapport coût-efficacité. Le cas échéant, il est particulièrement important que la fonction d'évaluation soutienne la résolution des problèmes par la communauté elle-même et la prise de décision efficace pour répondre aux besoins locaux et renforcer la capacité de la communauté à le faire à l'avenir.

3.2 Efficience



L'efficience mesure la mesure dans laquelle les résultats ont été obtenus de la manière la moins coûteuse possible. Elle est directement liée au **rapport coût-efficacité**, c'est-à-dire à l'efficacité avec laquelle les intrants (fonds, personnel, matériel et temps) sont utilisés pour entreprendre des activités et sont convertis aux résultats. Elle se fonde généralement sur les objectifs déclarés d'une intervention et sur les processus par lesquels ils ont été poursuivis, en analysant les résultats par rapport aux moyens mis en œuvre et à leurs indicateurs respectifs. Elle permet de déterminer si les résultats ou les avantages justifient le coût et de comparer d'autres approches pour atteindre les mêmes résultats afin de déterminer si les processus les plus efficaces ont été adoptés. Elle est étroitement liée à l'efficacité et à la mesure de la performance.

3.3 Efficacité



L'efficacité mesure la mesure dans laquelle une intervention a atteint ou est susceptible d'atteindre les résultats immédiats escomptés. Elle est basée sur les objectifs d'une intervention et sur les éléments suivants des indicateurs, généralement énoncés dans un cadre logique. Toutefois, l'évaluation de l'efficacité ne doit pas se limiter à déterminer si une intervention a atteint ses objectifs, mais également à identifier les principales raisons et les enseignements clés afin d'éclairer la poursuite de la mise en œuvre ou les interventions futures. Le cas échéant, cette évaluation doit inclure une comparaison avec d'autres approches permettant d'obtenir les mêmes résultats. Les éléments clés de l'efficacité sont les suivants

- **Rapidité.** Les évaluations doivent déterminer dans quelle mesure les services et les éléments ont été fournis en temps voulu et dans quelle mesure la prestation de services a bénéficié d'un soutien adéquat pour atteindre les objectifs dans les délais impartis.
- **Coordination.** Il s'agit de savoir dans quelle mesure les différentes parties d'une intervention, impliquant souvent de multiples acteurs, ont été gérées de manière cohérente et efficace. Cet aspect est particulièrement pertinent dans le travail de la FICR, où les interventions en cas de catastrophe ou les initiatives de développement à plus long terme impliquent souvent de multiples Sociétés nationales, des institutions et des gouvernements locaux et nationaux, ainsi que d'autres partenaires.

- **Compromis.** Les évaluations doivent mesurer l'effet des décisions prises au cours de l'intervention, qui peuvent modifier les objectifs ou les priorités de manière reconnue ou non.
- **Le point de vue des parties prenantes.** Le point de vue des parties prenantes peut aider à identifier les facteurs liés à la performance d'une intervention, tels que les participants, les raisons et la satisfaction des personnes ciblées par l'intervention, ainsi que l'influence du contexte local.

3.4 Couverture



La couverture fait référence à la mesure dans laquelle des groupes de population sont inclus ou exclus d'une intervention, et à l'impact différentiel sur ces groupes.

L'évaluation de la couverture consiste à déterminer qui a été soutenu par l'action humanitaire et pourquoi. Il s'agit d'un critère particulièrement important pour les interventions d'urgence, où il est impératif d'atteindre les principaux groupes de population confrontés à des risques mortels, où ils se trouvent. La couverture est étroitement liée à l'efficacité (examinée ci-dessus), mais elle a été incluse ici en tant que critère distinct car elle est particulièrement pertinente pour le travail de la FICR et son engagement à fournir une aide sur la base du seul besoin (voir l'encadré ci-dessous). Les éléments clés de la couverture sont les suivants

- **Proportionnalité.** Les évaluations doivent examiner si l'aide a été fournie proportionnellement aux besoins et incluent des questions clés d'équité et le degré de biais d'inclusion et d'exclusion. Le biais d'inclusion est la mesure dans laquelle certains groupes reçoivent une aide qu'ils ne devraient pas recevoir, et le biais d'exclusion est la mesure dans laquelle certains groupes qui devraient recevoir une aide ne la reçoivent pas.
- **Analyse démographique.** L'évaluation de la couverture nécessite généralement une ventilation des données démographiques (désagrégation) par localisation géographique et par catégories socio-économiques pertinentes, telles que le sexe, l'âge, la race, la religion, les capacités, le statut socio-économique et les populations marginalisées (c'est-à-dire les personnes déplacées à l'intérieur du pays, les réfugiés, les personnes handicapées et autres).
- **Niveaux de couverture.** La couverture peut généralement être évaluée à trois niveaux : 1) international, pour déterminer si et pourquoi le soutien fourni dans le cadre d'une intervention ou d'une réponse est adéquat par rapport à un autre ; 2) national ou régional, pour déterminer si et pourquoi le soutien a été fourni en fonction des besoins dans différentes zones ; et 3) local ou communautaire, pour déterminer qui a reçu un soutien et pourquoi.
- **Facteurs culturels/politiques.** La couverture est souvent déterminée par la culture. Ce qui constitue un «besoin», et donc qui est aidé, nécessite souvent une analyse des facteurs sociopolitiques et économiques et des structures de pouvoir correspondantes.



CODE DE CONDUITE DE LA CROIX-ROUGE/DU CROISSANT-ROUGE ET COUVERTURE

L'aide est accordée sans distinction de race, de croyance ou de nationalité des bénéficiaires et sans distinction défavorable de quelque nature que ce soit.

Les priorités de l'aide sont calculées sur la base des seuls besoins. Dans la mesure du possible, nous baserons la fourniture de l'aide d'urgence sur une évaluation approfondie des besoins des victimes de la catastrophe et des capacités locales déjà en place pour répondre à ces besoins. Dans l'ensemble de nos programmes, nous tiendrons compte des considérations de proportionnalité. La souffrance humaine doit être soulagée chaque fois qu'elle se manifeste ; la vie est aussi précieuse dans une partie d'un pays que dans une autre. Par conséquent, notre aide reflétera le degré de souffrance qu'elle cherche à soulager.

Principe 2 du Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les ONG lors des opérations de secours en cas de catastrophe

Principe 1 des Principes et règles pour l'assistance humanitaire de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

3.5 Impact



L'impact examine les changements positifs et négatifs à long terme résultant d'une intervention, directement ou indirectement, de manière intentionnelle ou non. Il tente de mesurer la différence que nous faisons.

Alors que l'efficacité se concentre sur la question de savoir si des résultats immédiats ont été obtenus conformément à la conception de l'intervention, l'évaluation de l'impact élargit le champ d'action aux conséquences à plus long terme et de plus grande portée de la réalisation ou de la non-réalisation des objectifs prévus. Son champ d'application comprend les effets plus larges d'une intervention, y compris les effets sociaux, économiques, techniques et environnementaux sur les individus, les groupes, les communautés et les institutions. Les éléments clés de l'impact sont les suivants

- **Attribution.** Un aspect essentiel de l'évaluation de l'impact est la mesure dans laquelle les changements observés sont dus à l'intervention évaluée plutôt qu'à un autre facteur. En d'autres termes, dans quelle mesure les changements mesurés peuvent-ils être attribués à l'intervention (ou au lien de causalité) ? Deux grandes approches sont utilisées pour déterminer l'attribution. Les approches comparatives tentent d'établir ce qui se serait passé sans une intervention particulière, et les méthodes fondées sur la théorie examinent un cas particulier en profondeur pour expliquer comment une intervention pourrait être responsable de changements spécifiques. Ces deux approches peuvent impliquer l'utilisation de méthodes et d'outils qualitatifs et quantitatifs et sont souvent utilisées en combinaison. Le plus important est que l'approche et la méthode soient adaptées aux circonstances spécifiques de l'évaluation d'impact - son objectif, la nature de l'intervention évaluée, les questions, les indicateurs, le niveau des connaissances existantes et les ressources disponibles.
- **Contraintes méthodologiques.** La mesure de l'impact est soumise à des contraintes méthodologiques considérables et fait l'objet de nombreux débats. Parmi les critères d'évaluation, il est généralement le plus difficile et le plus coûteux à mesurer, en raison du niveau de sophistication requis. Comme il se concentre sur les changements à long terme, il peut s'écouler des mois ou des années avant que ces changements ne deviennent apparents. Il n'est donc pas toujours possible ou pratique de procéder à une évaluation complète de l'impact. Si des efforts sont faits pour planifier/budgétiser dès le début, cela pourrait être faisable, mais une évaluation approfondie, fiable et crédible de l'impact devrait d'abord être réalisée.

3.6 Cohérence

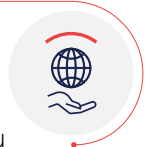


La cohérence se réfère à la cohérence des politiques, en veillant à ce que les politiques pertinentes (humanitaires, de sécurité, commerciales, militaires et de la prise en compte adéquate des considérations humanitaires et des droits de l'homme). Bien qu'elle soit étroitement liée à la coordination, la cohérence se concentre sur la mesure dans laquelle les politiques des différents acteurs concernés dans le contexte de l'intervention sont complémentaires ou contradictoires, alors que la coordination se concentre davantage sur les questions opérationnelles. Étant donné que les interventions de la FICR sont souvent mises en œuvre dans le cadre de divers partenariats avec des gouvernements, d'autres organisations et agences internationales, et au sein du Mouvement lui-même, la cohérence est un critère important à prendre en compte séparément, en particulier pour le respect des Principes fondamentaux d'impartialité, de neutralité, d'indépendance et d'unité.

Les éléments clés de l'évaluation de la cohérence sont les suivants :

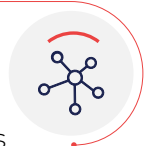
- **Acteurs multiples.** L'évaluation de la cohérence revêt une importance particulière lorsque de multiples acteurs sont impliqués dans une intervention avec des mandats et des intérêts contradictoires, tels que des acteurs militaires et civils dans un contexte de conflit, ou de multiples agences lors d'une intervention d'urgence en cas de catastrophe.
- **Répercussions politiques.** L'évaluation et le compte rendu de la cohérence peuvent avoir des conséquences politiques, étant donné qu'ils portent sur des questions politiques plus larges. Il convient donc d'accorder une attention particulière à la crédibilité objective des mesures et à la manière dont les résultats sont présentés.
- **Défi méthodologique.** Comme l'impact, la cohérence est mesurée par rapport à des objectifs de plus haut niveau et à plus long terme, ce qui peut être difficile pour l'évaluateur ou les évaluateurs, en fonction de leur capacité et de leurs ressources pour mener une analyse politique.

3.7 Développement durable



La durabilité vise à déterminer si les avantages d'une intervention sont susceptibles de perdurer une fois que la ou les contributions des donateurs ont été retirées et/ou que les ressources initiales ont été épuisées. Cela inclut la durabilité communautaire, environnementale, institutionnelle et financière. Elle est particulièrement appropriée pour les interventions à long terme qui cherchent à renforcer les capacités et l'appropriation locales, afin que la gestion puisse se poursuivre sans financement de la part des donateurs, par exemple dans le cas des programmes relatifs aux moyens de subsistance. Toutefois, dans le cas d'interventions répondant à des situations d'urgence complexes ou à des catastrophes naturelles, les besoins aigus et immédiats priment sur les objectifs à long terme.

3.8 Connectivité



L'interconnexion fait référence à la nécessité de veiller à ce que les activités d'une urgence à court terme soient mises en œuvre d'une manière qui tienne compte des facteurs à plus long terme et interconnectés. Il se concentre sur des objectifs intermédiaires qui contribuent à des objectifs à plus long terme, tels que l'établissement de liens clés entre l'aide d'urgence et le redressement (c'est-à-dire une stratégie de sortie solide qui transfère les responsabilités aux parties prenantes appropriées, l'allocation de ressources adéquates pour l'après-réponse, etc.)



3.9 Fonds propres



L'équité évalue la manière dont les ressources sont distribuées, accessibles et utilisées de manière équitable avant, pendant et après les situations d'urgence ainsi que dans le cadre de la programmation régulière. Les structures et mécanismes inclusifs doivent être mis en œuvre dans toutes les activités humanitaires. Des structures et des mécanismes inclusifs devraient être mis en œuvre dans toutes les activités humanitaires, offrant des opportunités équitables aux personnes de toutes identités sexuelles, origines, apparences physiques et handicaps.

3.10 Protection et sécurité



La protection et la sécurité garantissent que l'intervention n'expose pas la population touchée, le personnel et les volontaires à des risques supplémentaires en raison des mesures prises. Le travail humanitaire effectué doit permettre de garantir la dignité, l'accès, la participation et la sécurité de toutes les personnes touchées par une catastrophe ou une crise, en respectant le principe « ne pas nuire ».



4. NORMES D'ÉVALUATION

Les huit normes d'évaluation suivantes résument les principes clés qui guident la *manière dont l'évaluation est menée par le Secrétariat de la FICR*. Alors que les critères ci-dessus guident ce *qui est évalué*, les normes guident la *manière dont* l'évaluation doit être planifiée, gérée, menée et utilisée. Dans certains cas, les normes peuvent se renforcer mutuellement, c'est-à-dire que l'impartialité et l'indépendance contribuent à l'exactitude. Toutefois, dans d'autres cas, les normes d'évaluation peuvent imposer à une organisation des exigences contradictoires qui doivent être négociées. Par exemple, l'indépendance d'une évaluation peut s'opposer à l'utilité ; lorsqu'une évaluation est réalisée en externe, elle peut ne pas avoir le même degré d'appropriation et de suivi qu'une évaluation interne ou participative réalisée par les parties prenantes elles-mêmes.

Fig 3 : Normes d'évaluation



Dans la section 5, le processus d'évaluation développe les normes avec des pratiques clés pour leur mise en œuvre pratique. Collectivement, les normes et pratiques d'évaluation contribuent à la crédibilité et à la légitimité du processus d'évaluation de la FICR. Les normes et pratiques d'évaluation ont été élaborées en tenant compte du réseau de la FICR et des pratiques internationalement reconnues en matière d'évaluation dans le domaine de l'aide humanitaire et du développement.⁶

6. Les ressources clés incluent AES 2002, AJCSEE 1994, OECD-DAC 1991 & 2006. Parmi les ressources supplémentaires, citons DFID 2009, GEF 2006, UNEG 2005 & 2005b, UNICEF 2007, PNUD 2006.



4.1 Norme d'utilité

Les évaluations doivent être utiles et utilisées. Les évaluations sont utiles si elles sont réalisées au bon moment, en répondant aux besoins d'information spécifiques des utilisateurs prévus. L'accent mis sur l'utilisation exige que les besoins des parties prenantes soient identifiés au cours de la phase de planification et pris en compte tout au long de l'évaluation. Elle exige également que les évaluations soient menées de manière crédible, de sorte que les résultats soient acceptés et puissent servir de base à la prise de décision et à l'apprentissage au sein de l'organisation. La manière dont les résultats de l'évaluation seront utilisés doit être clairement indiquée et le suivi doit être spécifique dans la réponse et dans l'investissement en temps et en ressources.

4.2 Norme de faisabilité

Les évaluations doivent être réalistes, respectueuses et gérées de manière raisonnable et rentable. Le Secrétariat s'engage à allouer des ressources adéquates à l'évaluation, qui devrait être gérée de manière rentable afin de maximiser les avantages tout en minimisant l'utilisation des ressources et les contraintes de temps inutiles pour les parties prenantes. Dans un contexte complexe, où les ressources sont limitées et où les parties prenantes sont multiples, les évaluations doivent être soigneusement sélectionnées, conçues, planifiées et réalisées en assurant une coordination et une coopération étroites afin de refléter l'intérêt et les préoccupations des parties prenantes concernées quant à l'utilisation des résultats. Il convient d'utiliser des méthodes et des procédures pratiques et appropriées qui minimisent les perturbations de la programmation en cours, ainsi que du contexte socio-économique et politique.

4.3 Normes d'éthique et de légalité

Les évaluations doivent être menées de manière éthique et légale, en accordant une attention particulière au bien-être des personnes impliquées dans l'évaluation et affectées par celle-ci. Les évaluations doivent respecter l'éthique, les normes et les réglementations professionnelles afin de minimiser les risques, les préjudices et les charges pour les participants à l'évaluation - ce qui implique d'examiner attentivement s'il convient de renoncer à une évaluation ou à certaines procédures en raison de risques ou de préjudices potentiels. Les évaluateurs doivent respecter les coutumes, la culture et la dignité de la population étudiée (conformément aux cinquième et dixième principes de conduite). Cela inclut les différences dues à la religion, au sexe, au handicap, à l'âge, à l'orientation sexuelle et à l'appartenance ethnique. Une attention particulière doit être accordée aux questions de discrimination et d'inégalité entre les sexes (conformément à la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations unies). La FICR approuve le principe « Ne pas nuire ». Les processus et protocoles (ci-dessous) doivent être clairement définis pour informer les participants à l'évaluation, obtenir le consentement et garantir la confidentialité des personnes interrogées, et gérer les activités illégales ou préjudiciables.

4.4 Norme d'impartialité et d'indépendance

Les évaluations doivent être impartiales, c'est-à-dire qu'elles doivent fournir une évaluation complète et non biaisée qui tienne compte des points de vue de toutes les parties prenantes. Souvent appelée objectivité, l'impartialité implique l'absence d'influence politique et de pression organisationnelle. Elle améliore la précision et la crédibilité de l'évaluation et réduit le risque de conflit d'intérêts. L'exigence d'impartialité existe à tous les stades de l'évaluation, y compris les processus transparents et le protocole d'appel d'offres et d'attribution des contrats d'évaluation, ainsi que l'atténuation des intérêts concurrents et des opinions divergentes. **L'indépendance concerne les évaluations externes, pour lesquelles l'évaluateur ou les évaluateurs ne doivent pas être impliqués ou avoir un intérêt direct dans l'intervention évaluée.** L'indépendance réduit encore davantage la partialité et le risque de conflit d'intérêts, car l'évaluateur ou les évaluateurs chargés de l'évaluation n'évaluent pas leurs propres activités. L'indépendance et l'impartialité sont étroitement liées, mais l'impartialité s'applique à toutes les évaluations, y compris les évaluations non indépendantes (c'est-à-dire les évaluations internes ou les auto-évaluations). Les deux normes sont



conformes aux principes fondamentaux d'impartialité et de neutralité et respectent les quatrième et dixième principes de conduite, à savoir ne pas favoriser un point de vue politique ou religieux particulier, ne pas agir en tant qu'instruments de la politique étrangère d'un gouvernement et donner une image objective des situations de catastrophe.

4.5 Norme de transparence

Les évaluations doivent être menées de manière ouverte et transparente, conformément au neuvième principe de conduite. Des procédures et des protocoles spécifiques doivent être élaborés pour garantir la transparence et la responsabilité dans la conception de l'évaluation, la collecte des données, l'élaboration et la diffusion des produits d'évaluation, ainsi que la gestion des intérêts concurrents, des divergences d'opinion et des litiges. Le mandat et les produits de l'évaluation, y compris le rapport, **doivent être** rendus publics. Il est important de noter que la transparence peut être compromise si elle menace les droits et la sécurité des individus, ou si le partage d'informations porte atteinte aux données personnelles ou à la confidentialité en vertu des règles de liberté d'information et/ou des normes de protection des données au sein du réseau de la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR). (Conformément à la norme 4.3 relative à l'éthique et à la légalité).

4.6 Norme de précision

Les évaluations doivent être techniquement précises et fournir suffisamment d'informations sur les méthodes de collecte, d'analyse et d'interprétation des données pour que leur valeur ou leur mérite puisse être déterminé. Les évaluateurs doivent posséder la formation, l'expertise et l'expérience nécessaires pour mener des évaluations systématiques qui respectent la plus grande rigueur méthodologique, les normes techniques, l'intégrité professionnelle et les meilleures pratiques promulguées par les associations et agences d'évaluation professionnelle.⁷ Dans le cas des évaluations internes, les participants doivent posséder une expérience et une expertise adéquates, ce qui peut nécessiter un développement des capacités dans le cadre du processus d'évaluation.

4.7 Norme de participation

Les parties prenantes doivent être consultées et impliquées de manière significative dans le processus d'évaluation lorsque cela est possible et approprié. Les principaux groupes de parties prenantes comprennent la population touchée, le personnel du programme, les donateurs, les partenaires du Mouvement, les organisations bilatérales et les organisations internationales, nationales et de la société civile. Une attention particulière doit être accordée à l'inclusion de tout groupe marginalisé ou vulnérable. La participation des parties prenantes à la collecte, à l'analyse, à l'établissement des rapports et à l'utilisation des données accroît la légitimité et l'utilité des évaluations, ainsi que la collaboration générale, le soutien et l'appropriation du processus. Elle permet également de s'assurer que l'évaluation respecte les exigences des donateurs et (conformément au cinquième principe de conduite) les lois, réglementations et coutumes locales. La participation locale est également conforme aux sixième et septième principes de conduite, afin de trouver des moyens d'impliquer la population touchée et de renforcer les capacités locales.

7. Une liste d'associations, d'agences et de ressources clés en matière d'évaluation peut être consultée sur le site « MandE » (voir l'annexe 1, Ressources).



4.8 Norme de responsabilité

Les évaluations devraient être menées dans le respect des normes de responsabilité en documentant de manière adéquate le processus d'évaluation et les produits, en alignant la pratique d'évaluation sur une approche d'équité et en élaborant des recommandations détaillées et exploitables. Les évaluations doivent être entièrement documentées avec leurs objectifs négociés et les conceptions mises en œuvre, les procédures, les données et les résultats. Les évaluations devraient également être utilisées comme un outil de promotion de l'équité, les évaluateurs devenant des partenaires qui apportent des perspectives intersectorielles et une expertise pluridisciplinaire qui leur permettent de recueillir des données sous un angle différent, favorisant ainsi la responsabilité de l'organisation à l'égard de la population touchée. Les évaluateurs et les autres parties prenantes devraient utiliser ces normes et d'autres normes applicables pour examiner la responsabilité de la conception de l'évaluation, les procédures employées, les informations collectées et les résultats. Un plan de réponse approprié de la direction, avec un calendrier clair et une personne responsable, devrait être élaboré pour utiliser les conclusions et les recommandations de l'évaluation de manière responsable. Il convient également d'encourager le partage transparent d'informations par le biais de plateformes telles que la [banque de données d'évaluation et de recherche de la FICR](#), les plateformes d'apprentissage des sociétés nationales hôtes et partenaires, ainsi que l'apprentissage des événements de partage public au sein de l'organisation.



5. PROCESSUS D'ÉVALUATION

La section suivante détaille la manière dont les normes d'évaluation sont appliquées dans le processus d'évaluation.

Fig 4 : Processus d'évaluation





5.1 Planifier une évaluation

5.1.1 Plan de suivi et d'évaluation du programme

Au niveau du programme/projet, les évaluations doivent faire partie d'un plan global de suivi et d'évaluation (S&E) et être dotées de ressources financières et techniques adéquates. Un plan de suivi et d'évaluation permet de s'assurer que les activités de suivi et d'évaluation sont complémentaires et se renforcent mutuellement, qu'elles sont menées en temps opportun pour être utiles et que des ressources adéquates sont allouées aux évaluations. Compte tenu du contexte dynamique dans lequel opère la FICR, la raison d'être et le calendrier des évaluations doivent être réexaminés périodiquement, et les changements non envisagés du calendrier d'évaluation doivent être expliqués aux parties prenantes. Selon l'endroit où les évaluations ont lieu, il est recommandé qu'elles soient planifiées et enregistrées auprès du point focal d'évaluation mondial de la FICR ou du point focal d'évaluation régional afin de permettre une meilleure coordination et d'éviter la duplication des ressources au sein du réseau de la FICR en matière d'évaluation.

5.1.2 Conformité des services publics et des donateurs

Les évaluations doivent être planifiées conformément à la norme d'utilité (4.1 ci-dessus) et à toute exigence supplémentaire des donateurs externes. Les principales parties prenantes et la justification spécifique d'une évaluation doivent être clairement comprises et convenues à l'avance. En cas de conflit entre les dispositions du présent cadre et celles des donateurs externes, la question doit être réglée par consentement mutuel entre la FICR et le donateur.

5.1.3 Banque de données d'évaluation et de recherche de la FICR⁸

Cet inventaire des rapports d'évaluation peut être utilisé pour éclairer les politiques et les stratégies, les plans mondiaux et nationaux, les opérations d'urgence de petite et de grande envergure, ainsi que les programmes à long terme. Il peut servir à la coordination et à la cohérence des évaluations avec le Mouvement et les partenaires extérieurs, à éviter les efforts inutiles de collecte de données sur le terrain, à fournir l'assistance technique et les ressources nécessaires pour soutenir au mieux la ou les évaluations, ainsi qu'à aider à fournir le soutien nécessaire pour assurer l'adhésion à ce cadre d'évaluation.

5.1.4 Évaluations requises

Le type d'évaluation spécifique dépendra en fin de compte du besoin/contexte spécifique. Les types d'évaluation suivants sont nécessaires et doivent être planifiés en conséquence pour les programmes du Secrétariat :

Type	Description	Critères
Étude de base et étude finale	Exercice de collecte et d'analyse des données pour déterminer les conditions de base et de fin (indicateurs).	Tous les programmes/projets du Secrétariat devraient disposer d'une forme de mesure de l'état initial des indicateurs appropriés avant la mise en œuvre du programme/projet, la mise en œuvre du projet, ainsi qu'à la fin. Ces données de référence sont utilisées à des fins de comparaison à des moments ultérieurs de l'intervention pour aider à évaluer l'impact.
Évaluation finale	Une évaluation sommative menée (souvent en externe) à la fin de la mise en œuvre du projet/programme pour déterminer dans quelle mesure le projet/programme a atteint les objectifs prévus.	Tous les programmes/projets du Secrétariat doivent faire l'objet d'une forme d'évaluation finale, qu'elle soit interne ou externe. Si le programme est en cours, alors un calendrier d'évaluation doit être établi en fonction de l'intervention.

8. <https://www.ifrc.org/evaluations>



Type	Description	Critères
Évaluation finale indépendante	Conduite par un ou plusieurs évaluateurs extérieurs à l'équipe chargée de la mise en œuvre du projet/programme, ce qui lui confère un certain degré d'objectivité et souvent une expertise technique à la fin du projet/programme.	<p>Il est recommandé de procéder à une évaluation finale indépendante à la fin d'un programme/projet, en considérant l'ensemble des critères suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les dépenses du secrétariat de la FICR pendant la durée du projet ou du programme • dépasse 5 000 000 CHF. • L'intervention a lieu dans un environnement complexe et/ou à haut risque. • L'évaluation nécessite un évaluateur externe pour garantir l'indépendance. • L'expertise en matière d'évaluation n'est pas disponible au sein du réseau de la FICR. • Aucune évaluation similaire n'a été réalisée la même année. <p>Il est recommandé que ces évaluations finales indépendantes soient examinées par un mécanisme d'assurance qualité indépendant approuvé en consultation avec le PMER.</p>
Évaluation ou examen à mi-parcours	Une évaluation formative qui intervient à mi-parcours de la mise en œuvre.	Pour les programmes/projets d'une durée supérieure à 24 mois, il convient de procéder à une évaluation ou à un examen à mi-parcours. En règle générale, il n'est pas nécessaire qu'il s'agisse d'une évaluation indépendante ou externe, mais cela peut se faire en fonction de besoins d'évaluation spécifiques.
Évaluation en temps réel	Ces contrôles sont effectués au cours des opérations et/ou de la mise en œuvre des projets/programmes, généralement lors de une opération d'urgence, afin de fournir un retour d'information immédiat permettant d'apporter des modifications pour améliorer la mise en œuvre en cours.	<p>L'opération est lancée dans les trois premiers mois d'une opération d'urgence dans l'une des conditions suivantes ou dans une combinaison de ces conditions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'opération d'urgence dure plus de neuf mois. • Plus de 100 000 personnes devraient bénéficier de cette opération d'urgence. • Le budget de l'appel d'urgence est supérieur à 10 000 000 de francs suisses. • Plus de dix sociétés nationales sont opérationnelles et disposent de personnel sur le terrain.

5.1.5 Évaluations conjointes

Des évaluations conjointes devraient être envisagées lorsque plusieurs organisations et agences sont impliquées dans une intervention. Cela peut permettre d'obtenir des informations et un retour d'information qui ne seraient pas possibles dans le cadre d'une évaluation indépendante, tout en mettant en commun les ressources et en réduisant la duplication des services et des procédures et la charge qui en découle pour les bénéficiaires.

5.1.6 Méta-évaluations⁹

Des méta-évaluations du processus d'évaluation du Secrétariat devraient être réalisées périodiquement pour : dresser l'inventaire des évaluations et synthétiser les résultats des évaluations ; examiner les méthodologies d'évaluation ; vérifier la conformité avec le cadre d'évaluation et envisager sa révision ; informer la politique et la stratégie de l'organisation dans la sélection des exercices d'évaluation ; et améliorer la diffusion et l'utilisation des enseignements tirés des évaluations. Le département de la planification stratégique dirigera cette pratique en coordination avec les opérations.

9. Une méta-évaluation est l'évaluation d'une évaluation, d'un système d'évaluation ou d'un dispositif d'évaluation.



5.1.7 Ressources et budget de l'évaluation

Les budgets d'évaluation doivent être planifiés, au même titre que d'autres événements majeurs de suivi et d'évaluation, pendant la phase de conception des politiques, projets et programmes du Secrétariat. Un budget spécifique de 3 à 5 % (en fonction de la taille (financement/durée) du projet) doit être prévu pour le suivi et l'évaluation des interventions supérieures à 200 000 francs suisses. Cette approche est conforme aux meilleures pratiques internationales¹⁰. Pour les interventions inférieures à ce montant, une règle empirique veut que le budget d'évaluation ne soit pas si faible qu'il compromette la précision et la crédibilité des résultats, mais qu'il ne détourne pas non plus les ressources du projet au point de nuire à la programmation. Les programmes doivent également tenir compte des ressources disponibles et de la charge que représente la collecte de données. Certaines méthodes de collecte de données seront plus judicieuses lorsque les ressources humaines et financières sont limitées ou que les programmes sont de taille restreinte.

5.2 Commander une évaluation

5.2.1 Décision de commander une évaluation

Les évaluations doivent être planifiées à l'avance et le processus doit être lancé à temps. Dans le but de renforcer la coordination des évaluations et d'éviter la duplication des ressources, elle peut également être soumise pour enregistrement au point focal mondial d'évaluation de la FICR ou au point focal régional d'évaluation concerné. L'évaluation doit être commandée par une personne ou un service conformément aux normes et pratiques d'évaluation et aux besoins contextuels, tels qu'ils sont présentés dans ce cadre. Cela implique généralement la direction du programme, ou pour les évaluations impliquant plusieurs domaines de programme, cela peut nécessiter l'implication de la direction du Secrétariat et/ou des membres du Mouvement RCRC. Une bonne évaluation peut prendre jusqu'à 3 à 6 mois, de la conception des termes de référence à l'embauche d'un consultant et à la finalisation du rapport.

5.2.2 Mandat d'évaluation

Un cahier des charges ou un document d'information doit être préparé et diffusé. Pour les évaluations du Secrétariat, il doit être communiqué au point focal d'évaluation mondial ou régional de la FICR. Les termes de référence doivent clairement indiquer l'objectif général et la portée de l'évaluation, les critères (section 3 ci-dessus) à prendre en compte et les questions clés qui s'y rapportent, les approches privilégiées et les questions à prendre en compte, les compétences et aptitudes attendues de l'évaluateur/des évaluateurs, ainsi que le public visé et l'utilisation des résultats de l'évaluation. Parmi les autres éléments importants des termes de référence figurent le calendrier proposé et les résultats spécifiques à atteindre. Le présent cadre d'évaluation doit également être mentionné dans les termes de référence, y compris le lien internet permettant d'accéder à ce cadre, ou le cadre peut également être annexé aux termes de référence eux-mêmes. (Un exemple de format de TOR est fourni à l'annexe 2).

5.2.3 Liste de diffusion initiale

Une liste initiale des destinataires du rapport d'évaluation doit être préparée et exprimée dans les termes de référence (audience), communiquée lors de la consultation des parties prenantes (pratique 5.12), puis suivie lors de la diffusion de l'évaluation (discutée ci-dessous).

5.2.4 Gestionnaire d'évaluation ou équipe de gestion

Un gestionnaire d'évaluation ou une équipe de gestion doit être désigné(e) et communiqué(e) pour chaque évaluation, indépendamment de l'évaluateur ou des évaluateurs qui réalisent l'évaluation. Le gestionnaire d'évaluation ou l'équipe de gestion de l'évaluation (EMT) est chargé de superviser les dispositions logistiques et contractuelles de l'évaluation en coordination avec les points focaux sur le terrain, de gérer les éventuels consultants externes, de déléguer des responsabilités, d'obtenir l'approbation des principaux éléments livrables conformément au

10. UNICEF 2007: p. 8; USAID 2007: p. 9.



contrat/calendrier d'évaluation jusqu'au rapport d'évaluation final, et d'assurer un contrôle de qualité adéquat tout au long du processus d'évaluation. Afin de préserver la légitimité, les membres de l'EMT ne doivent pas avoir d'intérêt direct dans l'opération de la FICR examinée dans le cadre de l'évaluation.

5.2.5 Évaluation et consultation des parties prenantes

Les groupes de parties prenantes doivent être identifiés et consultés de manière significative dans le cadre de la conception de l'évaluation. Une analyse des parties prenantes devrait permettre d'identifier les groupes clés, y compris différents groupes de la population touchée, le personnel du programme, les donateurs, les partenaires du Mouvement, les gouvernements locaux et nationaux, les organisations bilatérales et les organisations internationales, nationales et de la société civile. La participation des parties prenantes peut prendre de nombreuses formes, allant de la formulation de commentaires sur les termes de référence à la création d'un petit groupe de travail composé de parties prenantes clés, pour aider à préparer les termes de référence et à soutenir la mission d'évaluation.

5.2.6 Identification et divulgation des risques

Les risques ou préjudices potentiels pour les parties prenantes de l'évaluation (clients, groupes cibles, personnel du programme, etc.) doivent être anticipés et discutés lors de la négociation initiale de l'évaluation. Les parties prenantes concernées par l'évaluation doivent avoir la possibilité d'identifier les moyens de réduire les risques potentiels et, le cas échéant, de renoncer à une évaluation ou à certaines procédures si les risques ou les préjudices potentiels sont trop élevés.

5.2.7 Consultants indépendants

Pour les évaluations ou études indépendantes, les consultants engagés ne doivent pas être impliqués ou avoir un intérêt direct dans l'intervention évaluée.

5.2.8 Collaboration entre partenaires et donateurs

Les termes de référence et les plans d'évaluation devraient être systématiquement échangés au sein du réseau d'évaluation du Mouvement du CRIC, avec les partenaires du Mouvement dans le pays, et avec d'autres partenaires/donateurs et organes de coordination, tels que le Réseau d'apprentissage actif pour la redevabilité et la performance (ALNAP),¹¹ avant la mise en œuvre effective de l'évaluation. Ils peuvent aider à identifier les possibilités de collaboration, c'est-à-dire le partage de données secondaires, de ressources pour la collecte de données, de financements et/ou l'occasion de réaliser une évaluation conjointe.

5.2.9 Recrutement

Les évaluateurs, qu'ils soient internes ou externes, doivent être recrutés dans le cadre d'une procédure équitable et transparente, sur la base de leurs compétences et de leur mérite. Les évaluations externes doivent être attribuées dans le cadre d'une procédure transparente avec appel à la concurrence, sur la base des compétences, des connaissances et de l'expérience requises pour répondre aux questions de l'évaluation. L'évaluateur ou les évaluateurs doivent posséder et pouvoir représenter de manière fiable leur expérience professionnelle, leurs compétences, leur éthique et leur intégrité pour l'évaluation en question. En répondant aux termes de référence d'une évaluation, les évaluateurs doivent se comporter de manière professionnelle et honorable et divulguer tous leurs rôles ou relations susceptibles d'entraîner un conflit d'intérêts potentiel dans la conduite de l'évaluation. De même, l'évaluateur doit être encouragé à identifier les lacunes et les points forts de l'évaluation proposée, en particulier les limites méthodologiques ou éthiques et leurs effets potentiels sur les parties prenantes et la crédibilité de l'évaluation. Parfois, compte tenu du contexte et afin de renforcer la capacité d'évaluation au sein du réseau de la FICR, une équipe hybride peut également être recrutée avec un chef d'équipe externe et des membres volontaires du réseau de la FICR. Les membres de l'équipe sont censés ne pas avoir d'intérêt direct dans l'opération de la FICR examinée par l'évaluation.

¹¹ Le département de planification stratégique du secrétariat de la FICR peut être contacté pour connaître les organes de coordination compétents.



5.2.10 Arrangement contractuel

Une évaluation externe doit faire l'objet d'un accord contractuel écrit entre les commissaires et l'évaluateur/les évaluateurs. Il doit faire référence aux termes de référence de l'évaluation, ainsi qu'au présent cadre d'évaluation, et préciser les conditions d'engagement convenues, les services à fournir, les honoraires à verser, les ressources disponibles, les résultats attendus et leur calendrier, la propriété du matériel et des droits de propriété intellectuelle, la protection des communications privilégiées, le stockage et l'élimination de toutes les informations recueillies, les procédures de règlement des litiges, le rôle éditorial éventuel du commissaire, la publication et la diffusion du (des) rapport(s) d'évaluation, et les modalités d'exécution de l'évaluation, et toute utilisation ultérieure du matériel d'évaluation. Bien que les deux parties soient en droit d'attendre que les dispositions contractuelles soient respectées, chacune d'entre elles a la responsabilité d'informer l'autre de tout changement ou de toute condition/circonstance imprévue et doit être prête à renégocier en conséquence.

5.3 Conception, collecte et analyse des données

5.3.1 Rapport de démarrage

Un rapport initial est recommandé pour les évaluations plus importantes, afin de démontrer une compréhension claire et un plan de travail réaliste pour l'évaluation, en vérifiant que le plan d'évaluation est en accord avec les termes de référence ainsi qu'avec l'équipe de gestion de l'évaluation, les commissaires et les autres parties prenantes. Pour les évaluations plus légères, un plan de travail suffit. Le rapport initial interprète les questions clés des termes de référence par l'évaluateur ou les évaluateurs et explique les méthodologies et la collecte de données qui seront utilisées pour y répondre. Il élabore également un plan d'établissement de rapports avec des produits livrables identifiés, des projets d'outils de collecte de données tels que des guides d'entretien, la répartition des rôles et des responsabilités au sein de l'équipe d'évaluation, ainsi que les dispositions relatives aux déplacements et à la logistique de l'évaluation.

5.3.2 Libre accès à l'information

Dans la mesure du possible, les évaluateurs doivent coopérer et avoir accès à toutes les informations pertinentes pendant la collecte des données, sans interférence ni pression. Les évaluateurs doivent signaler toute restriction à leur accès aux données et aux parties concernées, y compris les groupes marginalisés ou vulnérables. Les évaluateurs doivent être en mesure de mener leur travail de manière impartiale et d'exprimer leur opinion sans menace personnelle ou professionnelle. L'équipe de gestion de l'évaluation, les commissaires et/ou les équipes de projet peuvent aider les évaluateurs à accéder librement à l'information.

5.3.3 Rigueur et bases factuelles

L'évaluation doit être rigoureuse au niveau de la conception, de l'échantillonnage, de la collecte des données et de l'analyse, dans la mesure où l'utilisation prévue de l'évaluation l'exige. Les méthodes et procédures de collecte des données doivent être clairement identifiées, documentées, systématiques et reproductibles dans la mesure du possible, garantissant que les informations sont valides, fiables, défendables et respectent l'impartialité. Les évaluations doivent trianguler (combiner) les méthodes quantitatives et qualitatives afin d'évaluer l'hypothèse de travail d'une intervention, l'évolution des résultats et la pertinence des objectifs tels qu'ils sont définis dans le cadre logique/la théorie du changement et par rapport aux critères d'évaluation.

5.3.4 Engagement des parties prenantes

La méthodologie d'évaluation doit inclure des critères clairs pour la sélection des parties prenantes et expliquer les limites de cette sélection. Les parties prenantes concernées doivent être impliquées dans les étapes applicables de l'évaluation afin d'identifier les problèmes et de fournir des informations sur les différents résultats. Une attention particulière doit être accordée à la représentation adéquate de la population touchée, en particulier des groupes marginalisés ou vulnérables.



5.3.5 Implications de l'égalité, de l'équité et de la diversité

Il convient de prêter attention aux effets potentiels des différences et des inégalités dans la société liée à la race, à l'âge, au sexe, à l'orientation sexuelle, aux capacités physiques ou intellectuelles, à la religion et à l'origine socio-économique ou ethnique. Il convient d'accorder une attention particulière aux droits, protocoles, traités ou lignes directrices juridiques qui s'appliquent, y compris les politiques visant à garantir la dignité, l'accès, la participation et la sécurité de toutes les personnes touchées par les catastrophes et les crises dans le cadre de l'opération et/ou des programmes à long terme. Les outils de collecte de données doivent être testés pour s'assurer qu'ils tiennent compte de la langue et du niveau d'alphabétisation des personnes à interroger.

5.3.6 La participation

Lorsque cela est possible et approprié, la population touchée devrait être impliquée dans la collecte et l'analyse des données, afin de renforcer le soutien et l'appropriation de l'évaluation. La formation et le renforcement des capacités doivent permettre aux participants de comprendre et d'acquérir les compétences nécessaires à la collecte et à l'analyse fiables des données.

5.3.7 Contrôle de la qualité

La fiabilité et l'exactitude des données doivent être favorisées par la triangulation (utilisation de différentes sources et/ou méthodes) lors de leur collecte et de leur analyse. Dans la mesure du possible, il convient d'appliquer une méthode mixte. Des systèmes doivent être utilisés pour vérifier l'exactitude et l'exhaustivité des données, tels que la vérification croisée des chiffres avec d'autres sources de données, ou la double saisie informatique et la vérification après la saisie des données, lorsque cela est possible. Les parties prenantes doivent avoir la possibilité d'examiner les produits de l'évaluation pour en vérifier l'exactitude, en particulier les informateurs auxquels des déclarations sont attribuées. Les inexactitudes et les divergences doivent être traitées lors de la révision du rapport d'évaluation et des autres produits avant la publication du rapport ou du produit final.

5.3.8 Consentement éclairé

Le consentement éclairé des personnes qui fournissent directement des informations pour une évaluation doit être obtenu, de préférence par écrit. Les évaluateurs doivent s'identifier, présenter les commissaires chargés de l'évaluation, l'objectif, le public visé et l'utilisation des résultats, le degré de confidentialité des informations fournies et tous les risques et avantages potentiels découlant de la participation à l'évaluation. Les participants potentiels doivent être capables de prendre une décision quant à leur participation et ne doivent pas être soumis à une coercition ou à une incitation induite. Dans le cas de mineurs ou d'autres personnes à charge, le consentement éclairé des parents ou des tuteurs doit également être sollicité. Les accords de consentement peuvent prévoir la divulgation d'informations à des fins d'évaluation formative ou de validation des résultats de l'évaluation.

5.3.9 Confidentialité

Au cours de l'évaluation, les résultats et autres conclusions doivent rester confidentiels jusqu'à ce qu'ils soient communiqués par le commissaire et conformément à tout accord conclu avec les contributeurs. L'anonymat et la confidentialité de tous les participants à l'évaluation doivent être protégés lorsque cela est demandé et/ou exigé par la loi. Si des preuves d'actes répréhensibles sont attendues ou découvertes, la confidentialité peut être compromise (pratique 5.2.5).



5.3.10 Faute professionnelle et comportement illégal

Les évaluateurs ont la responsabilité éthique et juridique de se préparer et de réagir à toute preuve d'activité criminelle ou préjudiciable (par exemple, une allégation d'abus sexuel sur un enfant). Les évaluateurs doivent s'efforcer d'éviter ou de réduire tout préjudice supplémentaire pour les victimes d'actes répréhensibles, et de remplir les obligations qui leur incombent en vertu de la loi ou de leur code de conduite professionnel. Cela peut inclure le signalement des cas aux autorités compétentes. Si cela peut entrer en conflit avec des accords de confidentialité, l'évaluateur/les évaluateurs doit/doivent anticiper au mieux le risque de telles découvertes et élaborer ou suivre des protocoles pour les identifier et les signaler, et s'y référer lors de l'obtention du consentement éclairé (Pratique 5.2.6).

5.3.11 Problèmes et limites prévus et imprévus

Les limites méthodologiques, telles que la mesure de l'impact et l'attribution parmi les facteurs de confusion, doivent être identifiées et traitées au mieux dans la méthodologie d'évaluation. Lorsque l'évaluateur ou les évaluateurs sont confrontés à des circonstances qui dépassent leurs compétences ou à des problèmes importants liés à l'intervention évaluée, ils doivent en informer immédiatement le gestionnaire de l'évaluation ou le commissaire, à moins que cela ne constitue une violation des droits des personnes concernées.

5.3.12 Conflits d'intérêts et divergences d'opinions

Les conflits d'intérêts et les divergences d'opinion ou d'interprétation doivent être traités de manière transparente, afin de ne pas compromettre le processus d'évaluation ou ses résultats. Les divergences de vues et d'opinions entre les parties prenantes doivent se refléter dans l'analyse et le rapport d'évaluation. En cas de désaccord au sein d'une équipe d'évaluation, les membres doivent avoir la possibilité de se dissocier de certains jugements et recommandations, et les divergences d'opinion doivent être reconnues dans le rapport d'évaluation.

5.3.13 Pratiques comptables

Des pratiques comptables appropriées doivent également être utilisées lors de la collecte, de l'analyse et de la communication des données afin de garantir que l'allocation et la dépense des ressources au cours de l'évaluation sont prudentes et éthiquement responsables.

5.4 Rapport d'évaluation

5.4.1 Contenu et cohérence du rapport

Le contenu du rapport écrit doit être structuré de manière cohérente et logique. Les données et les informations doivent être présentées, analysées et interprétées de manière systématique, avec une ligne claire de preuves à l'appui des conclusions et des recommandations. Le contenu spécifique du rapport variera en fonction de l'évaluation, mais il devrait au moins comprendre un résumé, un profil (contexte) de l'intervention évaluée, une description des méthodes d'évaluation et de leurs limites, les résultats, les conclusions, les enseignements tirés et les recommandations. Le rapport doit également comporter des annexes appropriées, y compris une copie des termes de référence, des instruments de collecte de données et des citations complètes de toutes les ressources citées.¹²

5.4.2 Résumé

Un résumé doit donner un aperçu de votre rapport d'évaluation à l'intention des principaux décideurs. Il doit fournir des informations essentielles sur l'évaluation, y compris l'objectif, les méthodes et une vue d'ensemble des principales conclusions, recommandations et leçons tirées.

12. Des lignes directrices spécifiques pour la rédaction des rapports d'évaluation de la FICR figurent à l'annexe 1 : Ressources.



5.4.3 Méthodologie et limites

Les rapports d'évaluation doivent expliquer de manière adéquate les méthodes et les techniques utilisées pour la collecte, la gestion et l'analyse des données. Les limites méthodologiques, les hypothèses, les préoccupations et les contraintes rencontrées doivent être reconnues, y compris leur impact sur la validité (attribution), la fiabilité et l'indépendance de l'évaluation.

5.4.4 Recommandations

Les recommandations doivent être spécifiques et applicables dans le cadre des stratégies et principes locaux et mondiaux et des ressources limitées de la FICR. De préférence, les recommandations seront également prioritaires, spécifiques et *contrôlables* (capables d'être contrôlées de manière à ce que leur suivi puisse être contrôlé et faire l'objet d'un rapport).

5.4.5 Enseignements tirés

Les évaluations peuvent influencer la réflexion et approfondir la compréhension en augmentant les connaissances sur les questions clés énoncées dans les termes de référence. En utilisant ces connaissances, elles peuvent mettre en évidence les forces et les faiblesses de la préparation, de la conception et de la mise en œuvre qui affectent la performance et les résultats d'une opération et/ou d'un programme/projet, ce qui peut également être applicable et utile dans d'autres contextes similaires.

5.4.6 Compréhensibles

Les rapports d'évaluation doivent être aussi clairs et simples que le permet la précision pour comprendre facilement le processus et les résultats de l'évaluation. Les rapports destinés aux parties prenantes doivent être traduits dans la langue appropriée et dans un format culturellement adapté (c'est-à-dire sous la forme d'un résumé, à l'oral ou à l'écrit). Il convient d'éviter tout jargon excessivement technique, en particulier dans les rapports destinés aux communautés.

5.4.7 Équitable et complet

Les rapports d'évaluation oraux et écrits doivent être directs, complets et honnêtes dans la divulgation des résultats et des limites de l'évaluation. Les rapports doivent interpréter et présenter les preuves et les conclusions de manière équitable, en divulguant pleinement les résultats et les conclusions, à moins que cela ne constitue une violation des droits des personnes concernées. Les rapports d'évaluation doivent répondre à tous les besoins d'information identifiés dans le cadre de l'évaluation, en expliquant si et pourquoi cela n'a pas été possible.

5.4.8 Sources et remerciements

Les rapports d'évaluation doivent clairement identifier les sources d'information utilisées (secondaires et primaires) et le jugement évaluateur (évaluateur ou autre partie prenante) afin que l'adéquation de l'information puisse être appréciée. Les personnes qui ont contribué de manière significative à l'évaluation doivent être remerciées, et les personnes interrogées et les documents consultés doivent être énumérés dans la mesure où cela ne porte pas atteinte à la vie privée et à la confidentialité des personnes concernées.

5.4.9 Examen et révision

Les parties prenantes doivent avoir la possibilité d'examiner les produits d'évaluation pour en vérifier l'exactitude et fournir un retour d'information. Toutefois, les commissaires chargés de l'évaluation ont la responsabilité de ne pas porter atteinte à l'intégrité des rapports, qui doivent refléter fidèlement les résultats et les conclusions déterminés par les évaluateurs et ne doivent pas être révisés sans le consentement de l'évaluateur. Les évaluateurs doivent prendre en compte le retour d'information et vérifier et traiter toute inexactitude ou divergence lors de la révision du rapport d'évaluation et d'autres produits (Pratique 5.2.5). Les conflits d'intérêts et les divergences d'opinions au sein de l'équipe d'évaluation doivent être clairement signalés dans le rapport d'évaluation (Pratique 5.3.12). En ce qui concerne les divergences d'opinion exprimées par un participant à l'évaluation ou une partie prenante, il appartient à l'évaluateur/aux évaluateurs de décider s'il convient de les aborder dans la révision du rapport et de quelle manière. Si un évaluateur décide de ne pas aborder une divergence d'opinion exprimée par une partie prenante ou un participant, l'équipe de réponse de la direction (5.5.4) peut envisager d'aborder cette divergence d'opinion dans son plan d'action de réponse de la direction.



5.5 Diffusion et suivi de l'évaluation

5.5.1 Une diffusion transparente et complète

Les résultats de l'évaluation doivent être placés dans le domaine public et largement diffusés par le biais de la banque de données d'évaluation et de recherche de la FICR, en veillant à ce que l'information soit facilement accessible à toutes les parties prenantes. Une **liste de diffusion** initiale (pratique 5.2.3) doit être utilisée pour s'assurer que le rapport ou le résumé de l'évaluation atteigne le public visé (conformément aux termes de référence). Toute modification de la liste de diffusion initiale et sa justification doivent être communiquées aux parties prenantes concernées.

5.5.2 Diffusion appropriée

En ce qui concerne l'intelligibilité (pratique 5.3.4), la diffusion du rapport d'évaluation peut prendre diverses formes adaptées au public concerné. Les formats de diffusion de l'évaluation et la liste de diffusion peuvent être définis au préalable avec l'équipe de gestion de l'évaluation, les commissaires et/ou les parties prenantes concernées. Les types de diffusion peuvent inclure l'affichage de rapports ou d'extraits/résumés sur un tableau d'affichage communautaire ou sur Internet, ainsi que des présentations lors de réunions de planification, de réunions communautaires et de conférences sectorielles. Ces considérations sont particulièrement importantes lors du partage des rapports avec les communautés.

5.5.3 Diffusion interne et externe

Afin de maximiser l'accès du public et le partage des rapports d'évaluation, s'il n'est pas possible de publier l'intégralité du rapport, une version externe du rapport peut être préparée et diffusée. Cela peut se faire pour de multiples raisons : 1) pour des questions sensibles qui doivent rester internes, 2) pour protéger l'identité et éviter ou réduire tout préjudice aux sujets de l'évaluation (norme 4.3), et 3) améliorer la compréhensibilité (pratique 5.3.4) du rapport sous une forme résumée ou simplifiée pour les publics externes.

5.5.4 Banque de données d'évaluation et de recherche

Dans le prolongement de la pratique 5.2, tous les rapports d'évaluation commandés et/ou gérés/conjointement gérés par le secrétariat de la FICR doivent être soumis pour enregistrement et publiés. L'enregistrement et la publication sont également recommandés pour les rapports d'évaluation élaborés au sein du réseau de la FICR. Le point focal d'évaluation mondial/sectoriel de la FICR ou le point focal d'évaluation régional concerné peut publier ces rapports dans cette banque de données.

5.5.5 Réponse de la direction

Les évaluations nécessitent une réponse explicite aux recommandations du/des commissaire(s) à l'évaluation et ne doivent pas être menées comme un exercice ex-post. Afin de garantir l'utilité et le suivi de l'évaluation, il convient d'identifier une **équipe de réponse de la direction (TRD) chargée** de formuler une réponse de la direction et un plan d'action à publier en annexe de l'évaluation. La réponse de la direction et le plan d'action doivent être élaborés en temps utile afin de ne pas retarder la diffusion et le suivi de l'évaluation. Elle doit répondre à chaque recommandation spécifique. Il doit indiquer clairement comment la recommandation sera traitée et par qui, pour les recommandations qui seront suivies d'effet, et pourquoi une recommandation ne sera pas traitée. La réponse de la direction et le plan d'action doivent définir clairement le calendrier, les responsabilités et les obligations attribuées aux recommandations de l'évaluation. Le suivi doit être systématique et faire l'objet d'un contrôle et d'un rapport fiables, opportuns et transparents.



5.5.6 Favoriser l'apprentissage et le retour d'information

La discussion et le retour d'information des parties prenantes, tant internes qu'externes, sur les résultats de l'évaluation sont essentiels pour favoriser la compréhension et l'appropriation des résultats et pour informer sur la suite à donner aux recommandations. Il est recommandé de mettre en place un mécanisme de retour d'information impliquant les principales parties prenantes afin de s'assurer que les résultats de l'évaluation sont utilisés dans l'élaboration des politiques et des programmes futurs. Ce processus peut débuter lors de l'examen et de la révision du rapport d'évaluation (pratique 5.37) et peut inclure un groupe de travail initial ou un comité formé lors de la phase de planification de l'évaluation, des séminaires et des ateliers, des forums en ligne, des téléconférences, et/ou des procédures organisationnelles de rapport et de suivi.



Le 8 mai est la Journée mondiale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. La Croix-Rouge argentine célèbre l'unicité et l'unité de notre Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.

6. ANNEXES

ANNEXE 1 : Ressources

Réseau d'apprentissage actif pour la responsabilité et la performance dans l'action humanitaire (ALNAP), 2006. *Évaluation de l'action humanitaire à l'aide des critères du CAD de l'OCDE.* Institut de développement d'outre-mer : Paris. https://alnap.cdn.ngo/media/documents/ALNAP_OECD_DAC_eha-2006.pdf

Réseau d'apprentissage actif pour la responsabilité et la performance dans l'action humanitaire (ALNAP), 2006. De l'évaluation en temps réel à l'apprentissage en temps réel, 2021. <https://resources.peopleinneed.net/documents/1165-from-real-time-evaluation-to-real-time-learning.pdf>

Cosgrave, J., B. Ramalingam et T. Beck, 2009. *Evaluations en temps réel de l'action humanitaire : An ALNAP Guide, Pilot Version.* Réseau d'apprentissage actif pour la responsabilité et la performance dans l'action humanitaire (ALNAP) - Overseas Development Institute : Paris. https://cnxus.org/wp-content/uploads/2022/04/Cosgrave20et20aL_Real20time20evaluations.pdf

Association américaine d'évaluation (AEA), 2004. *Principes directeurs de l'Association américaine d'évaluation pour les évaluateurs.* <https://www.eval.org/About/Guiding-Principles>

American Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (AJCSEE), 1994. *Normes d'évaluation des programmes (édition 3rd).* <https://evaluationstandards.org/program/>

Société australienne d'évaluation (AES), 2002. *Lignes directrices pour la conduite éthique des évaluations* https://www.aes.asn.au/images/AES_Guidelines_web_v2.pdf

Croix-Rouge américaine. *Cadre de conception, de suivi, d'évaluation, de recherche et d'apprentissage.* <https://preparecenter.org/site/dmerl-framework/>

Département pour le développement international (DFID), 2009. *Building the Evidence to Reduce Poverty. La politique du Royaume-Uni en matière d'évaluation du développement international.* Londres. <https://www.oecd.org/development/evaluation/dcdndep/43183649.pdf>

Croix-Rouge allemande. 2022. *Cadre de suivi, d'évaluation, de responsabilisation et d'apprentissage.*

Fonds pour l'environnement mondial (FEM). *Evaluation Resources* <https://www.gefieo.org/evaluations>

Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR), 2009. *Manuel d'orientation pour la planification de projets/programmes/Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.* Genève. <https://www.ifrc.org/document/projectprogramme-planning-guidance-manual>

Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR), 2011. *Guide de suivi et d'évaluation des projets/programmes/Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.* Genève. <https://www.ifrc.org/document/projectprogramme-monitoring-and-evaluation-guide>

Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR) Banque de données d'évaluation et de recherche. <https://www.ifrc.org/evaluations>



Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR), 2005. *Cadre opérationnel pour les évaluations.* Genève.

Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR), 2007. Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les organisations non gouvernementales (ONG) lors des opérations de secours en cas de catastrophe. Genève. <https://www.ifrc.org/our-promise/do-good/code-conduct-movement-ngos>

Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR), 2007. *Les Principes fondamentaux du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Textes statutaires de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (p. 42-43).* Genève. <https://www.ifrc.org/who-we-are/international-red-cross-and-red-crescent-movement/fundamental-principles>

Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR), 2015. *Principes et règles pour l'assistance humanitaire de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.*

Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR) *Politiques et engagements clés.*

Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR), 2020. *Cadre opérationnel pour la protection, le genre et l'inclusion.*

Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR), *Système de rapports sur la ligne d'intégrité de la FICR.*

Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR), 2019. *Stratégie 2030.* Genève. <https://www.ifrc.org/who-we-are/about-ifrc/strategy-2030>

Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR) PMER *Youtube Playlist.*
<https://www.youtube.com/playlist?list=PLrI6tpZ6pQmQZsKuQl6n4ELEdiVqHGFw2>

Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR) Plan *mondial et plans nationaux.* <https://www.ifrc.org/ifrc-network-country-plans>

Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR), 2020. *Politique de protection des données personnelles.*

M et E, 2009. Nouvelles du suivi et de l'évaluation : Sociétés, réseaux et conférences. <https://mande.co.uk/>

Croix-Rouge néerlandaise. 2022. *Politique de planification, de suivi et d'évaluation 2016-2021.*

Organisation de coopération et de développement économiques, Comité d'aide au développement (OCDE/CAD), 1999. *Guide pour l'évaluation de l'aide humanitaire dans les situations d'urgence complexes.* Paris : OECD. http://www.oecd.org/LongAbstract/0,3425,en_2649_34435_2667287_1_1_1_1,00.html

Organisation de coopération et de développement économiques, Comité d'aide au développement (OCDE/CAD), 1991. *Principes d'évaluation de l'aide au développement.* Paris : OCDE. <https://www.oecd.org/fr/developpement/evaluation/dacprinciplesforevaluationdevelopmentassistance.htm>

Organisation de coopération et de développement économiques, Comité d'aide au développement (CAD/OCDE), 2006. *Normes de qualité de l'évaluation du CAD.* Paris : OCDE. <http://www.oecd.org/dataoecd/30/62/36596604.pdf>



Organisation de coopération et de développement économiques, Comité d'aide au développement (OCDE/CAD), 2000. *Critères du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement.* Paris : OECD. http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en_2649_34435_2086550_1_1_1_1,00.html

Palang Merah Indonésie. 2015. *Ouvrage de référence PMER : Planification, suivi, évaluation et rapports*

Save the Children. Manuel d'évaluation. 2012. <https://resourcecentre.savethechildren.net/document/evaluation-handbook/>

Groupe d'évaluation des Nations unies (UNEG). 2005b. *Normes d'évaluation dans le système des Nations unies.* <https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNEG-Standards-for-Evaluation-in-the-UN-System-ENGL.pdf>

Projet de politique d'évaluation révisée de l'UNICEF 2023. *Politique d'évaluation de l'UNICEF.* Conseil économique et social des Nations unies. <https://www.unicef.org/executiveboard/documents/draft-revised-evaluation-policy-unicef-2023>

Agence des États-Unis pour le développement international (USAID). 2007. "M&E Fundamentals - A SelfGuided Minicourse". (Fondamentaux du S&E - Un mini-cours autoguidé). USAID, Washington, DC. <https://www.advancingnutrition.org/resources/monitoring-evaluation-courses/me-fundamentals-self-guided-minicourse>





ANNEXE 2 : Exemples de termes de référence

(TOR) Termes de référence de l'évaluation¹³

1. Résumé

Cette section donne un aperçu rapide des éléments d'information clés pour une évaluation.

1.1 Objectif : inclure l'objectif général de l'évaluation.

Exemple : *L'objectif de cette évaluation est de mesurer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs opérationnels et stratégiques de la réponse de l'ensemble de la FICR dans le pays X, et de formuler des recommandations pour éclairer la programmation future dans ces pays et la réponse plus large.*

1.2 Public cible : Indiquer en une phrase succincte comment les résultats seront utilisés et par qui.

1.3 Commissaires : Indiquer qui commande l'évaluation, c'est-à-dire « Cette évaluation est commandée par XX, directeur régional, région XX ».

1.4 Rattachement hiérarchique : Identifier la personne à qui l'évaluateur ou le consultant rendra directement compte (c'est-à-dire le gestionnaire d'évaluation).

1.5 Durée : Indiquez le nombre de jours de travail pour le(s) consultant(s) (y compris les briefings, l'analyse documentaire, le rapport initial, le travail sur le terrain, la présentation des résultats, la rédaction du rapport et la présentation finale, etc.).

1.6 Délai : Indiquez la durée de la consultation, par exemple « XX mois 20XX - XX mois 20XX ».

1.7 Lieu : Indiquez tous les lieux où la consultation aura lieu, par exemple : « L'évaluation aura lieu dans les trois districts suivants du pays X : District A, District B, District C. » Des approches à distance peuvent également être envisagées en fonction de l'évolution du contexte.

2. Contexte

Cette section présente l'historique et l'état actuel du programme évalué. Certaines de ces informations peuvent provenir de la proposition initiale, des documents de projet, de l'appel d'urgence, etc., mais elles ne doivent contenir que des informations pertinentes pour l'évaluation proposée. Il est important que cette section ne soit pas un simple « copier-coller » des informations de base des documents/propositions antérieurs, mais qu'elle s'appuie sur les informations acquises jusqu'à présent dans le cadre de la mise en œuvre pour identifier les principaux facteurs contextuels qui entravent ou favorisent l'obtention des résultats escomptés, et qui influent sur l'évaluation.

Le contenu clé de cette section est le suivant

- ✓ **L'objectif et le calendrier du programme examiné** - quand et pourquoi le programme a commencé, et quand et pourquoi le programme se terminera.
- ✓ **Le budget du programme et la source de financement.**
- ✓ **Résumez la portée démographique et géographique du programme** en identifiant les parties prenantes, y compris le nombre et la localisation de la population cible (individus, ménages et communautés), les partenaires de mise en œuvre (Mouvement, gouvernement, international, local, etc.) et toute autre partie prenante clé. Vous pouvez résumer toute analyse des parties prenantes qui a été effectuée pour le projet.

¹³ Ce cahier des charges a été élaboré principalement pour les évaluations, mais il peut également être utile pour d'autres initiatives d'évaluation (y compris les examens, les apprentissages, etc.).



- ✓ **Les objectifs spécifiques (résultats escomptés) du programme**, ainsi que toute autre priorité, c'est-à-dire une approche intégrée ou participative. S'il existe un **cadre logique**, il peut être préférable de coller les résultats clés (objectifs) ici, et/ou de l'inclure dans l'annexe en y faisant référence.
- ✓ **Plus de détails sur le contexte du programme** - y compris les principaux facteurs culturels, politiques, économiques, démographiques, géographiques et institutionnels, *tant internes qu'externes au programme*. Soyez concis et reliez le récit à la manière dont le programme a été conçu et à la raison pour laquelle il a été conçu, aux résultats qu'il a obtenus jusqu'à présent (positifs et négatifs) et à la durabilité de ces résultats.
- ✓ **Identifier tout facteur susceptible d'affecter l'exactitude, l'impartialité et la crédibilité de l'évaluation**. Cela peut permettre de déterminer la meilleure façon de concevoir et de mener l'évaluation afin de garantir l'impartialité, la crédibilité et l'utilité des résultats de l'évaluation.

Questions directrices pour le contexte :¹⁴

- ✓ *Quel est l'environnement opérationnel du programme du projet ?*
- ✓ *Comment des facteurs tels que l'histoire, la géographie, la politique, les conditions sociales et économiques, les tendances séculaires et les efforts d'organisations apparentées ou concurrentes peuvent-ils affecter la mise en œuvre de la stratégie de l'initiative, ses produits ou ses résultats ?*
- ✓ *Comment le contexte dans lequel l'évaluation est menée (par exemple, la langue culturelle, le cadre institutionnel, les perceptions de la communauté, etc. pourrait-il affecter l'évaluation ?*
- ✓ *Comment le projet ou le programme collabore-t-il et se coordonne-t-il avec d'autres initiatives et celles d'autres organisations ?*
- ✓ *Comment le programme est-il financé ? Le financement est-il suffisant ? Le projet ou le programme dispose-t-il d'un financement assuré pour l'avenir ?*
- ✓ *Quel est l'environnement politique dans lequel le projet ou le programme opère ? Comment les alternatives politiques actuelles et émergentes peuvent-elles influencer les résultats de l'initiative ?*

3. Objectif et portée de l'évaluation

Cette section présente l'objectif général et les paramètres de l'évaluation.

3.1 But (objectif général). Indiquer pourquoi l'évaluation est nécessaire, comment les informations seront utilisées et par qui (le public). Le **public de** l'évaluation doit identifier les principales parties prenantes qui utilisent les informations, telles que le secrétariat de la FICR, les Sociétés nationales spécifiques, les principaux partenaires de mise en œuvre (ministères), les communautés cibles, les donateurs et l'ensemble de la communauté d'intervention humanitaire. L'objectif d'une évaluation comprend généralement l'un des éléments suivants ou une combinaison de ceux-ci :

- **Gestion** : informer la prise de décision de la gestion pour les travaux en cours ou à venir.
- **Apprentissage** : identifier les leçons (positives et négatives) afin d'améliorer la programmation et d'informer la politique et la planification stratégiques.
- **Redevabilité** : déterminer si le travail a permis d'atteindre les résultats souhaités (objectifs) et/ou s'il a été effectué conformément aux règles, normes ou attentes convenues.

¹⁴ PNUD, 2009. *Manuel sur la planification, le suivi et l'évaluation des résultats du développement*. Programme des Nations unies pour le développement. Programme des Nations Unies pour le développement. New York.



3.2 Champ d'application. La portée de l'évaluation permet de focaliser l'évaluation en fixant les limites de ce qui sera ou ne sera pas inclus dans l'évaluation. Les principaux éléments à prendre en compte pour déterminer la portée de l'évaluation sont les suivants :

- **L'unité d'analyse à évaluer** - c'est-à-dire un programme unique impliquant un groupe de projets, un projet unique, des politiques ou des stratégies, ou une sous-composante ou un processus au sein d'un projet.
- **La période** ou les phases du programme à évaluer.
- **Les fonds** effectivement dépensés au moment de l'évaluation par rapport au montant total alloué.
- **La couverture géographique de** l'évaluation.
- **Les groupes cibles ou les individus** à inclure dans l'évaluation.

4. Critères d'évaluation – Objectifs – Questions

Cette section précise ce que l'évaluation va évaluer. Elle détaille l'objectif de l'évaluation avec des domaines d'investigation spécifiques et des questions auxquelles il faut répondre. Il s'agit d'une partie essentielle des termes de référence, et **généralement la plus difficile à préparer.**

Il existe de nombreuses façons de préparer cette section, et donc différents titres peuvent être donnés. Les domaines d'enquête peuvent être organisés par critères ou par objectifs, ou les critères peuvent être combinés et reflétés dans l'énoncé de l'objectif. Les questions clés sont très utiles et peuvent être énumérées sous les critères et/ou les objectifs.

Les critères d'évaluation sont des mesures clés internationalement reconnues et approuvées par la FICR pour l'évaluation de son travail et doivent être conformes aux Principes fondamentaux et au Code de conduite. Ils précisent les domaines clés (critères) sur la base desquels l'évaluation sera effectuée. Les **critères de la FICR sont présentés dans le Cadre d'évaluation de la FICR, auquel il convient de se référer lors de la préparation de cette section.** Les critères de la FICR sont les suivants : 1) la pertinence et l'adéquation, 2) l'efficacité, 3) l'efficacités, 4) la couverture, 5) l'impact, 6) cohérence, 7) durabilité, 8) interconnexion, 9) équité et 10) protection et sécurité.

- 1) Pertinence et adéquation
- 2) Efficience
- 3) Efficacité
- 4) Couverture
- 5) Impact
- 6) Cohérence
- 7) Durabilité
- 8) Connectivité
- 9) Fonds propres
- 10) Protection et sécurité



Les objectifs de l'évaluation indiquent spécifiquement ce qui sera évalué pour atteindre le but de l'évaluation. Il peut y avoir un ou plusieurs objectifs. L'important est que les objectifs orientent l'évaluation en fonction de sa finalité (utilisation).

Conseil : *Que les domaines clés d'enquête soient organisés par objectifs, critères ou les deux, il est très utile de les développer en posant des questions spécifiques auxquelles il faut répondre. En fait, parfois il est préférable de commencer à examiner cette section importante du cahier des charges en identifiant simplement les questions clés auxquelles il faut répondre, puis en les organisant en objectifs et/ou en critères. N'oubliez pas que les questions clés auxquelles l'évaluation doit répondre ne sont pas nécessairement les mêmes que celles utilisées dans les outils de collecte de données (questionnaires) qui seront demandés aux parties prenantes de l'évaluation.*



5. Méthodologie d'évaluation

Cette section présente les principales sources de données et les méthodes de collecte et d'analyse des données. Les sources et les méthodes dépendront largement de la finalité et des objectifs et critères spécifiques de l'évaluation, mais aussi d'autres facteurs, tels que le budget et le calendrier. En règle générale, les méthodes d'évaluation doivent être sélectionnées en fonction de leur rigueur empirique pour répondre aux objectifs et aux critères de l'évaluation.

Souvent, la méthodologie sera détaillée avec l'aide de l'évaluateur une fois qu'il aura été mandaté, par exemple avec un rapport initial, mais il est important de donner un aperçu des principales approches méthodologiques ici. Si une évaluation fait largement appel à un consultant externe pour déterminer la méthodologie, cela peut également être indiqué, et l'une des conditions de candidature pourrait être que le consultant soumette une proposition technique pour l'évaluation, détaillant la méthodologie proposée.

Voici quelques rappels importants pour la section sur la méthodologie :

- **Triangulation.** Une évaluation fait généralement appel à diverses sources de données, ainsi qu'à des méthodes de collecte et d'analyse des données. L'utilisation de plusieurs sources de données/méthodes accroît la rigueur de l'évaluation.
- **Méthodes quantitatives et qualitatives.** Les approches quantitatives (numériques) et qualitatives (catégorielles, c'est-à-dire les attitudes, les connaissances et les opinions) de la collecte et de l'analyse des données constituent une distinction fondamentale dans les méthodes d'évaluation. Chacune a ses avantages et ses inconvénients, et c'est pourquoi les méthodes mixtes sont souvent employées en combinant les deux (ce qui renforce la pratique de la triangulation).
- **Identifier les « données secondaires » existantes.** Les données primaires sont des informations collectées et analysées par l'évaluateur ou les évaluateurs eux-mêmes, tandis que les données secondaires sont des données obtenues ailleurs. L'utilisation de données secondaires peut être très utile et rentable, mais il est essentiel de s'assurer que les données sont à la fois fiables et crédibles.
- **Identifier les données de suivi et d'évaluation existantes.** Il est important d'inclure dans la section sur la méthodologie toutes les données clés de suivi et d'évaluation fournies par le programme/projet évalué. Il n'est pas nécessaire de tout énumérer, mais les éléments clés, tels que l'étude de base, les évaluations à mi-parcours, les rapports de suivi réguliers, etc.



- **Qui est impliqué ?** Il est généralement plus cohérent de discuter de la composition et des qualifications de l'équipe d'évaluation dans une section distincte des termes de référence (comme illustré à la section 9 ci-dessous). Toutefois, il est important de préciser dans cette section qui est responsable de la collecte et de l'analyse des données. Cela inclut toute implication des parties prenantes, c'est-à-dire une évaluation interne ou externe, une évaluation participative, des évaluations conjointes, etc.

Voici quelques questions supplémentaires pour guider la sélection des méthodes d'évaluation : ¹⁵

- Quelles sont les données nécessaires pour répondre aux questions/objectifs de l'évaluation ?
- Quelle(s) méthode(s) de collecte de données sera(ont) utilisée(s) pour répondre aux critères et questions d'évaluation ? Pourquoi ces méthodes ont-elles été sélectionnées ? Les ressources allouées sont-elles suffisantes ?
- Qui collectera les données ?
- Quel est le cadre de l'échantillonnage ? Quelle est la raison d'être de ce cadre ?
- Comment les participants au programme et les autres parties prenantes seront-ils impliqués ?
- Quels systèmes de gestion des données seront utilisés ? En d'autres termes, quelle est la logistique prévue, y compris les procédures, le calendrier et l'infrastructure physique qui seront utilisés pour la collecte et le traitement des données ?
- Comment les informations collectées seront-elles analysées et les résultats interprétés et rapportés ?
- Quelles sont les questions méthodologiques à prendre en compte pour garantir la qualité ?

6. Produits (ou résultats)

Cette section identifie les principaux résultats de l'évaluation. Si plusieurs parties sont responsables de différents produits, il est recommandé d'identifier la partie responsable de chaque produit. Il est également recommandé d'identifier des dates précises pour les produits à livrer ; il est parfois utile de combiner ces informations dans la section relative au calendrier (voir ci-dessous). Les livrables spécifiques varieront en fonction de l'évaluation, mais vous trouverez ci-dessous quelques éléments à prendre en compte :

- **Rapport initial.** Un rapport initial est recommandé pour les évaluations plus importantes, afin de démontrer une compréhension claire et un plan de travail réaliste pour l'évaluation, en vérifiant que le plan d'évaluation est en accord avec les termes de référence ainsi qu'avec l'équipe de gestion de l'évaluation, les commissaires et les autres parties prenantes. Pour les évaluations plus légères, un plan de travail suffit. Le rapport initial interprète les questions clés des termes de référence par l'évaluateur/les évaluateurs et explique les méthodologies et la collecte de données qui seront utilisées pour y répondre. Il élabore également un plan d'établissement de rapports avec les résultats attendus, des projets d'outils de collecte de données tels que des guides d'entretien, la répartition des rôles et des responsabilités au sein de l'équipe d'évaluation, ainsi que les dispositions relatives aux déplacements et à la logistique de l'évaluation. (Certaines parties d'un rapport initial bien préparé peuvent être

¹⁵ PNUD, 2009. *Manuel sur la planification, le suivi et l'évaluation des résultats du développement*. Programme des Nations unies pour le développement. Programme des Nations Unies pour le développement. New York.



adaptées pour le rapport d'évaluation final). Indiquez les numéros de page et la langue préférée pour le rapport, le cas échéant.

- **Plan de collecte des données.** Si un rapport initial n'est pas nécessaire, il est recommandé d'établir un plan de collecte des données qui résume les principaux événements de collecte des données et la logistique correspondante.
- **Débriefings – ateliers.** Il est souvent utile de prévoir des présentations formelles permettant à l'évaluateur ou aux évaluateurs d'informer les parties prenantes de l'avancement de l'évaluation et de ses résultats. Cela permet de vérifier l'exactitude des données, de confirmer les résultats et de fournir des informations et des impressions supplémentaires à inclure dans l'évaluation finale. En outre, les parties prenantes sont ainsi tenues informées, ce qui renforce la transparence et l'appropriation. Par exemple, vous pouvez envisager d'organiser un **atelier de constatations** pour présenter les premiers résultats, conclusions et recommandations du projet de rapport avant la révision et l'approbation finale du rapport définitif.
- **Projet(s) de rapport.** Il est recommandé de fixer une date limite pour le ou les projets de rapport, en prévoyant suffisamment de temps pour l'examen/la révision du rapport final. Le projet de rapport doit au moins comprendre un résumé, un profil (contexte) de l'intervention évaluée, une description des méthodes d'évaluation et de leurs limites, les constatations, les conclusions, les enseignements tirés et les recommandations.
- **Rapport final.** Identifier toute exigence spécifique pour le rapport final, y compris le délai prévu, la/les langue(s), la longueur et le contenu. Le contenu spécifique du rapport variera en fonction de l'évaluation, mais il devra au minimum comprendre un résumé, un historique de l'intervention évaluée, une description des méthodes d'évaluation et de leurs limites, les résultats, les conclusions, les enseignements tirés, les recommandations, ainsi que les annexes appropriées, y compris une copie des termes de référence, les instruments de collecte de données et les citations complètes de toutes les ressources citées. Les grandes lignes du rapport peuvent être présentées dans l'annexe des termes de référence.¹⁶
- **Tout autre produit à fournir.** Identifiez tout autre résultat attendu de l'évaluation. Il peut s'agir de documents écrits ou oraux, tels que des études de cas, des documents photographiques, des vidéos, des présentations lors de conférences, etc.

7. Calendrier proposé

Cette section résume le calendrier des événements clés de l'évaluation. Elle peut être présentée de différentes manières, notamment sous la forme d'un diagramme de Gantt ou de l'exemple de tableau ci-dessous. Le terme «proposé» est utilisé dans le titre de la section afin qu'il soit entendu que le calendrier sera probablement modifié au fur et à mesure de l'avancement de l'évaluation. Toutefois, il est important de réfléchir initialement aux étapes clés de l'évaluation et de les communiquer au stade des termes de référence.

Le détail du calendrier dépendra souvent du degré de connaissance de la méthodologie et des exigences connexes au stade des termes de référence (c'est-à-dire avant la consultation de l'évaluateur/des évaluateurs engagé(s) pour la mission). Généralement, un calendrier plus détaillé (ou un plan de collecte et d'analyse des données) sera préparé par le gestionnaire d'évaluation avec des informations supplémentaires qu'il n'est pas nécessaire de diffuser publiquement dans les termes de référence.

¹⁶ Des lignes directrices spécifiques pour la rédaction des rapports d'évaluation de la FICR sont à venir. En attendant, la liste de contrôle pour les rapports d'évaluation, élaborée par la Western Michigan University, constitue une ressource utile <http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/evaluation-checklists/>.



Il est préférable de combiner cette section avec la section sur les résultats attendus (section 6 ci-dessus). Le tableau suivant illustre certaines activités clés à prendre en considération pour un calendrier, et la manière dont elles peuvent être présentées avec les réalisations attendues correspondantes.

Horaire	Activités	Produits à livrer
Semaine 1 et 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Étude documentaire : examen de la documentation relative à l'intervention et des ressources primaires/secondaires liées à l'évaluation. 2. Briefing initial 3. Élaboration d'un rapport initial détaillé ou d'un plan et d'un calendrier de collecte et d'analyse des données, d'un projet de méthodologie 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport initial, plan et calendrier de collecte et d'analyse des données, projet de méthodologie et outils de collecte des données.
Semaine 3, 4 et 5	<ol style="list-style-type: none"> 1. Préparation et pilotage des outils de collecte de données. 2. Collecte de données dans les communautés cibles conformément au calendrier de collecte de données. 3. Présentation des résultats Atelier de présentation des premiers résultats et des recommandations potentielles avant la rédaction du rapport. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instruments de collecte de données pilotés • Collecte de données • Constatations Atelier(s)
Semaine 6	Préparer le projet de rapport d'évaluation.	<ul style="list-style-type: none"> • Version préliminaire du rapport d'évaluation.
Semaine 7	Réviser et soumettre le rapport d'évaluation final.	<ul style="list-style-type: none"> • Version finale du rapport d'évaluation
Semaine 9	Présentation(s) virtuelle(s) finale(s)	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation(s) virtuelle(s) finale(s)

8. Qualité de l'évaluation et normes éthiques

La formulation suivante est recommandée pour respecter les normes du cadre d'évaluation de la FICR :

*L'évaluateur/les évaluateurs doit/doivent prendre toutes les mesures raisonnables pour s'assurer que l'évaluation est conçue et menée dans le respect et la protection des droits et du bien-être des personnes et des communautés dont elles sont membres, et pour s'assurer que l'évaluation est techniquement exacte, fiable et légitime, menée de manière transparente et impartiale, et qu'elle contribue à l'apprentissage et à la responsabilisation de l'organisation. Par conséquent, l'équipe d'évaluation doit adhérer aux normes d'évaluation et aux processus spécifiques et applicables décrits dans le Cadre d'évaluation de la FICR. Les **normes d'évaluation de la FICR** sont les suivantes*

- 1) **L'utilité** : Les évaluations doivent être utiles et utilisées.
- 2) **Faisabilité** : Les évaluations doivent être réalistes, diplomatiques et gérées de manière raisonnable et rentable.
- 3) **Éthique et légalité** : Les évaluations doivent être menées dans le respect de l'éthique et de la légalité, en accordant une attention particulière au bien-être des personnes impliquées dans l'évaluation et affectées par celle-ci.
- 4) **Impartialité et indépendance** : Les évaluations doivent être impartiales, c'est-à-dire qu'elles doivent fournir une évaluation complète et non biaisée qui tient compte des points de vue de toutes les parties prenantes.



- 5) **Transparence** : Les activités d'évaluation doivent refléter une attitude d'ouverture et de transparence.
- 6) **Précision** : Les évaluations doivent être techniquement exactes et fournir suffisamment d'informations sur les méthodes de collecte, d'analyse et d'interprétation des données pour que leur valeur ou leur mérite puisse être déterminé.
- 7) **La participation** : Les parties prenantes doivent être consultées et impliquées de manière significative dans le processus d'évaluation lorsque cela est possible et approprié.
- 8) **Redevabilité** : Les évaluations doivent être menées de manière à garantir la responsabilité en documentant de manière adéquate le processus et les produits de l'évaluation, en alignant les pratiques d'évaluation sur une approche d'équité et en mettant en œuvre les recommandations sous forme d'actions.

Il est également prévu que l'évaluation respecte les sept **principes fondamentaux de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge** : 1) humanité, 2) impartialité, 3) neutralité, 4) indépendance, 5) volontariat, 6) unité et 7) universalité. De plus amples informations sur ces principes peuvent être obtenues à l'adresse suivante : <https://www.ifrc.org/who-we-are/international-red-cross-and-red-crescent-movement/fundamental-principles>

9. Profils d'évaluateurs nécessaires

Cette section résume la composition et les qualifications techniques de l'évaluateur ou de l'équipe d'évaluation. Parfois appelée «profil de l'équipe d'évaluation», elle peut, selon l'évaluation, comprendre des consultants externes, des partenaires ou du personnel interne. Il est important de préciser toute **participation des principales parties prenantes** au processus d'évaluation. Il s'agit notamment du personnel interne, des parties prenantes ciblées, des partenaires du programme, des donateurs et d'autres parties prenantes. Même s'il s'agit d'une évaluation externe, il est toujours souhaitable que certains membres du personnel du projet et de la Société nationale locale participent à l'évaluation.

L'implication des parties prenantes (y compris la rédaction des termes de référence) améliore la compréhension, l'appropriation et, en fin de compte, l'utilisation de l'évaluation.

Les qualifications dépendent en grande partie de l'évaluation spécifique. Lorsqu'une équipe entière est impliquée, elles sont parfois rédigées comme des exigences minimales pour le chef de l'équipe d'évaluation (consultant principal). Sans être exhaustifs, voici quelques exemples de qualifications différentes :

- La qualification minimale est un doctorat en sciences de la santé, en sociologie/démographie et/ou en économie, ou un master avec une combinaison équivalente d'éducation et d'expérience professionnelle pertinente.
- Une expérience avérée de la planification et de la mise en œuvre d'évaluations finales de projets est requise.
- Un minimum de 7 à 10 ans d'expérience en matière de suivi et d'évaluation est requis.
- Diplômes universitaires de troisième cycle dans le domaine d'étude concerné.
- Compétences avérées en matière de gestion de données quantitatives et de statistiques inférentielles.
- Expérience prouvée de la conduite d'études qualitatives, y compris l'élaboration de programmes d'entretien et l'analyse de données qualitatives, est requise.



- *Au moins cinq ans d'expérience directe à temps plein dans le domaine du suivi et de l'évaluation, dont au moins trois ans d'expérience dans la conception et la mise en œuvre d'enquêtes auprès des ménages.*
- *Expérience dans tous les aspects de la gestion d'une enquête auprès des ménages, notamment : formation et gestion des enquêteurs, conception des instruments, tests de validité, tests pilotes, analyse quantitative, etc.*
- *Expérience dans la collecte de données qualitatives et les techniques d'analyse des données (en particulier dans la conception de schémas de codage).*
- *Excellent niveau d'anglais écrit et parlé requis ou Excellentes compétences analytiques, rédactionnelles et de présentation.*
- *Expérience de formation du personnel local pour servir d'agents de collecte de données requise.*
- *Strong compétences informatiques en matière de tableur, de traitement de texte, de gestion de base de données (MS Access) et de logiciels d'analyse statistique (SPSS, Stata, SaaS), ainsi que de logiciels de présentation.*
- *Strong compétences interpersonnelles et organisationnelles requises.*
- *Une connaissance pratique de la langue XXXX est fortement souhaitée.*
- *Expérience de travail dans le domaine des XXXX fortement souhaitée.*
- *Connaissance et expérience de travail avec le mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge de préférence.*
- *Connaissance des tendances et des développements en matière de soutien international à XXXX (c'est-à-dire la construction d'abris) est préférable.*
- *Capacité avérée à travailler à la fois de manière indépendante et au sein d'une équipe.*
- *Solides compétences en matière de relations interpersonnelles et de communication.*

10. Procédures de candidature

Cette section doit indiquer clairement les procédures spécifiques, les documents et les délais dans lesquels les candidats potentiels doivent soumettre leur candidature. Il s'agit d'une section essentielle des termes de référence qui peut vous faire gagner beaucoup de temps dans le processus de recrutement et vous aider à déterminer assez rapidement les qualifications et les personnes à présélectionner pour l'étape suivante du processus de candidature. Vous trouverez ci-dessous un exemple de cette section avec les documents de soumission :

*Les candidats intéressés doivent envoyer leur dossier de candidature avant XdateX à : (indiquer le nom et l'adresse ou l'adresse électronique). Le dossier de candidature doit comprendre.*¹⁷

1. **Curriculum Vitae (CV)** de tous les membres de l'équipe candidate.
2. **Lettre de motivation** résumant clairement votre expérience en rapport avec cette mission, votre tarif journalier et trois références professionnelles.

¹⁷. Remarque : les évaluations ne requièrent pas toujours chacun de ces éléments - il s'agit uniquement d'une liste d'exemples à prendre en considération.



3. Proposition technique (le cas échéant) ne dépassant pas cinq pages, exprimant une compréhension et une interprétation des termes de référence, la méthodologie proposée, un calendrier et des activités, et détaillant les coûts estimés des services.

4. Au moins un exemple de **rapport d'évaluation** très similaire à celui décrit dans les termes de référence.

Les dossiers de candidature ne sont pas retournables et nous vous remercions par avance de comprendre que seuls les candidats présélectionnés seront contactés pour l'étape suivante du processus de candidature.

II. Annexes

L'annexe fournit des informations supplémentaires en rapport avec les termes de référence.

En fonction de l'évaluation et des termes de référence, le contenu de l'annexe peut être le suivant :

- Bibliographie des documents (sources secondaires) à examiner.
- Cartes du projet et des lieux d'intervention.
- Liste des personnes/organisations à interroger.
- Les questions d'entretien utilisées pour les IIK et/ou les discussions de groupe, ainsi que les questions d'enquête (si une enquête est utilisée comme méthode de collecte de données).
- Plan d'évaluation (s'il est jugé plus approprié de le présenter ici plutôt que dans la section ci-dessus).
- Etc



The **International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies (IFRC)** is the world's largest humanitarian network, with **191 National Red Cross and Red Crescent Societies** and around **16 million volunteers**. Our volunteers are present in communities before, during and after a crisis or disaster. We work in the most hard to reach and complex settings in the world, saving lives and promoting human dignity. We support communities to become stronger and more resilient places where people can live safe and healthy lives, and have opportunities to thrive.

La **Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR)** est le plus grand réseau humanitaire au monde, avec **191 Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge** et environ **16 millions de volontaires**. Nos volontaires sont présents dans les communautés avant, pendant et après une crise ou une catastrophe. Nous travaillons dans les endroits les plus difficiles d'accès et les plus complexes du monde, pour sauver des vies et promouvoir la dignité humaine. Nous aidons les communautés à devenir des lieux plus forts et plus résilients, où les gens peuvent vivre en sécurité et en bonne santé, et où ils ont la possibilité de s'épanouir.

Pour plus d'informations sur cette publication de la FICR, veuillez contacter :
Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge,
Département de la planification stratégique
Chemin des Crêts 17 | 1209 Petit Saconnex | Suisse

Fax +41 (0)22 733 4222 | Email: pmer.support@ifrc.org