

Cadre d'évaluation de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix- Rouge et du Croissant- Rouge

*Département Planification et évaluation
Secrétariat de la Fédération internationale
des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
février 2011*

1. INTRODUCTION

Le Cadre d'évaluation de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge vise à orienter la façon dont le Secrétariat de la Fédération internationale planifie, gère, réalise et utilise les évaluations. Il a pour objet de promouvoir des activités d'évaluation fiables, utiles et éthiques, qui contribuent à promouvoir l'apprentissage institutionnel, la responsabilité et notre mission de servir au mieux les personnes dans le besoin. Réaffirmant l'attachement de la Fédération internationale à la transparence, il est mis à la disposition de toutes les parties prenantes afin qu'elles puissent mieux comprendre les activités d'évaluation et y contribuer. Ce Cadre témoigne également de la volonté de la Fédération internationale d'accorder une importance accrue aux évaluations et de renforcer leur utilité, en proposant des modèles de pratiques crédibles et légitimes en tant que chef de file dans le domaine humanitaire.

Le contenu de ce Cadre d'évaluation est structuré en quatre sections. La section 2 donne un aperçu de la notion et de la fonction d'évaluation au sein du Secrétariat. Les trois sections suivantes examinent les composantes du Cadre d'évaluation présentées dans le diagramme 1 ci-dessous. La section 3 définit les critères d'évaluation qui déterminent **ce que** nous évaluons. La section 4 présente les normes d'évaluation qui régissent **la façon** dont nous effectuons une évaluation. Enfin, la section 5 examine en détail les normes d'évaluation en décrivant certaines pratiques spécifiques qui orientent le processus d'évaluation. Ce Cadre fournit des recommandations concrètes quant à sa mise en œuvre mais il ne prétend pas à l'exhaustivité. Il dresse plutôt un inventaire des principales pratiques d'évaluation, qui peut être complété au moyen des documents de référence figurant à l'annexe 1 (Ressources)¹.

Diagramme 1 : principales composantes du Cadre d'évaluation



Le Cadre cible deux types de public. D'une part, il a pour but de donner des orientations aux personnes qui commandent, gèrent ou réalisent un processus d'évaluation au sein du Secrétariat, notamment les responsables de la gestion des programmes et des projets, de l'élaboration et de la révision des politiques, de la planification stratégique, de la formation et du renforcement des capacités en matière d'évaluation, ainsi que les évaluateurs eux-mêmes. D'autre part, il vise à informer les autres parties prenantes au processus d'évaluation, notamment les donateurs et les bénéficiaires, sur les principales pratiques et les engagements éthiques qu'elles sont en droit d'attendre de la Fédération internationale pour ce qui est des activités d'évaluation.

¹ Le contenu de l'annexe sera régulièrement actualisé et complété par de nouveaux documents de référence sur l'évaluation et le suivi.

3. Cadre d'évaluation de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

Le Cadre s'applique à toutes les activités d'évaluation réalisées par et pour le Secrétariat de la Fédération internationale. Les activités d'évaluation sont expliquées en détail dans la section 2 ci-après. Elles couvrent un large éventail d'activités de collecte et d'analyse de données à différents niveaux (projets, programmes, plans stratégiques, évaluations interinstitutionnelles et méta-évaluations). Le Cadre peut également être appliqué à d'autres types d'examen menés par la Fédération internationale, comme l'évaluation des performances du personnel ou les audits. Néanmoins, les politiques et procédures spécifiques à ce type d'activités priment.

Le Cadre a pour but d'orienter la conception, la réalisation et l'utilisation des évaluations dans toutes les Sociétés nationales. La Fédération internationale est une organisation composée de membres, établie par les Sociétés nationales, qui la composent. Ces Sociétés nationales sont au nombre de 186 (à la date de rédaction du présent Cadre) et fournissent un large éventail de services dans divers contextes sociopolitiques. Il est probable que de nombreuses Sociétés nationales ont déjà élaboré ou prévoient d'élaborer leurs propres politiques d'évaluation en fonction des activités d'évaluation qui sont les plus adaptées à leurs contextes respectifs. Cette démarche est encouragée, et ce Cadre présente des pratiques essentielles dont les Sociétés nationales peuvent s'inspirer.

Le Cadre se fonde sur les meilleures pratiques de la communauté internationale, notamment les critères et principes pour l'évaluation définis par le Centre d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), les normes et règles du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation et des institutions du système des Nations Unies, les normes d'évaluation nationales et internationales, ainsi que les directives du *Réseau d'apprentissage actif pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire (ALNAP)*². Plus particulièrement, il repose sur les Principes fondamentaux et le Code de conduite du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Il s'aligne également sur les autres politiques, lignes directrices et principes essentiels du Secrétariat de la Fédération internationale, qu'il complète.

Le Cadre a été approuvé par le Secrétariat de la Fédération internationale le 10 février 2011, à l'issue d'un processus d'élaboration et de consultation conduit par le département Planification et évaluation de la Fédération internationale, auquel ont participé nombre d'acteurs de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et de partenaires extérieurs au Mouvement. *Il est entendu que la liste des normes et des pratiques d'évaluation qu'il contient ne saurait être exhaustive compte tenu de l'étendue et la diversité géographiques et thématiques des activités de la Fédération internationale.* Ce Cadre d'évaluation sera régulièrement révisé et actualisé, afin qu'il reste adapté aux contextes changeants, et conforme aux normes internationales les plus rigoureuses³.

2. L'ÉVALUATION au sein de la Fédération internationale

Le Secrétariat de la Fédération internationale adopte la définition d'« évaluation » proposée par le CAD, à savoir une « appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds »⁴.

Les évaluations menées au sein du Secrétariat de la Fédération internationale visent quatre objectifs principaux :

² Les titres complets de ces documents et des autres documents cités dans le présent Cadre figurent à l'annexe 1 (Ressources), de même que les sites Internet sur lesquels ils peuvent être consultés.

³ Tout commentaire sur ce projet peut être envoyé au département Planification et évaluation de la Fédération internationale, à l'adresse électronique suivante : misgana.ghebreberhan@ifrc.org.

⁴ OCDE/CAD, Groupe de travail sur l'évaluation de l'aide, Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats, 2002.

4. Cadre d'évaluation de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

1. **Améliorer notre action et, à terme, notre mission pour venir en aide aux personnes en détresse.** Les évaluations nous permettent d'améliorer nos performances en mesurant de façon fiable et précise nos succès et nos échecs. Elles guident nos processus de gestion et de prise de décision, notamment la planification stratégique, la définition des politiques, l'élaboration des programmes, l'établissement des budgets, la mise en œuvre et le système de compte rendu. Elles nous aident à améliorer la pertinence et l'impact des résultats, en optimisant l'utilisation des ressources et en maximisant l'impact de notre action et la satisfaction qu'elle inspire.
2. **Favoriser l'apprentissage institutionnel.** Les évaluations fournissent une base d'apprentissage pour mieux gérer et mettre en œuvre nos programmes et nos services. Elles nous donnent la possibilité de mener une réflexion sur nos expériences et les enseignements tirés, que nous pouvons faire connaître, tout en promouvant la collaboration. Nous pouvons ainsi tirer pleinement avantage de ce que nous faisons et de la façon dont nous le faisons, et mettre à profit nos points forts en tant que chefs de file dans le domaine de l'action humanitaire.
3. **Accroître la responsabilité et la transparence.** Les évaluations réalisées de façon transparente et en temps opportun sont déterminantes pour favoriser la responsabilité à l'égard des parties prenantes à différents niveaux, notamment les bénéficiaires, les donateurs, les Sociétés nationales, les organisations et les gouvernements partenaires, et d'autres acteurs clés dans le domaine humanitaire. Elles permettent de vérifier si notre action a été menée comme convenu et conformément aux normes établies. Elles offrent également aux parties prenantes, notamment aux bénéficiaires, la possibilité d'apporter leur contribution et de donner leur point de vue sur notre action, démontrant un esprit d'ouverture à la critique et la volonté de tirer des enseignements de l'expérience et de s'adapter à des besoins qui changent.
4. **Promouvoir et célébrer notre action.** Des évaluations fiables peuvent être utilisées pour mobiliser des ressources, mener des activités de sensibilisation, et reconnaître et célébrer nos accomplissements. La promotion d'un programme ou d'une politique par le biais d'une évaluation n'est pas perçue comme une stratégie de marketing à proprement parler, car les évaluations donnent une appréciation impartiale et souvent indépendante de nos performances et résultats, rendant ainsi notre action plus crédible. Les évaluations démontrent la rentabilité des ressources que nous investissons et témoignent des efforts considérables que nous déployons.

Les évaluations réalisées au sein du Secrétariat de la Fédération internationale peuvent être catégorisées de différentes façons. En définitive, le choix de l'approche et de la méthode est dicté par le public cible et l'objectif de l'évaluation. Trois catégories générales peuvent être définies en fonction des paramètres suivants :

1. **Les évaluateurs :** une *évaluation interne ou autoévaluation* est réalisée par les responsables de la mise en œuvre d'un programme ou d'une politique. Elle peut contribuer à renforcer les capacités et l'implication du personnel. Une *évaluation externe ou indépendante* est effectuée par des évaluateurs qui ne font pas partie de l'équipe de mise en œuvre et apportent ainsi un certain degré d'objectivité et, bien souvent, un savoir-faire technique. Une *évaluation conjointe* est le fruit d'une collaboration entre plusieurs partenaires d'exécution. Elle permet de bâtir un consensus à différents niveaux, de gagner en crédibilité et d'assurer un soutien concerté. *L'évaluation participative* est menée avec les bénéficiaires et d'autres acteurs clés, et peut favoriser leur autonomisation en renforçant leurs capacités, leur implication et leur soutien. Il est important de souligner que **ces types d'évaluations ne sont pas incompatibles**. Par exemple, une évaluation externe peut intégrer une approche participative.
2. **Le moment où l'évaluation est effectuée :** l'*évaluation formative* est menée durant la mise en œuvre d'une intervention pour améliorer les performances, alors que l'*évaluation récapitulative* est réalisée au terme de la mise en œuvre pour mesurer l'efficacité et l'impact de l'intervention. D'autres types d'évaluations ont lieu à un moment particulier, notamment l'*évaluation ex-ante*, conduite avant la mise en œuvre d'une intervention pour étudier sa faisabilité et ses avantages potentiels ; l'*évaluation à mi-parcours*, qui est une évaluation formative conduite au milieu de la phase de mise en œuvre ; l'*évaluation finale*, qui est une évaluation récapitulative (et souvent externe) menée au terme de la mise en œuvre ; et l'*évaluation ex-post*, qui est effectuée quelque

5. Cadre d'évaluation de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

temps après la mise en œuvre de l'intervention pour évaluer les résultats obtenus et leur durabilité à long terme.

3. **La technicité ou les méthodes d'évaluation** : cette catégorie se distingue par le caractère technique des évaluations et les méthodes nécessaires pour les réaliser. Elle inclut des types d'évaluations très divers tels que 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 groupées**, les **évaluations émancipatrices** et bien d'autres⁵.

Il convient de souligner que la Fédération internationale a recours à d'autres types d'analyses qui peuvent avoir la même portée ou le même objectif qu'une évaluation. Il peut s'agir, par exemple, d'une **appréciation préalable** ou analyse initiale de la valeur potentielle d'une intervention avant que la décision d'exécution ne soit prise ; de mesures de **suivi**, à savoir un processus continu de collecte et d'analyse d'informations en vue d'examiner les progrès accomplis, de vérifier la conformité d'une intervention à certaines exigences et de prendre des décisions avisées en matière de gestion de projet ; d'un **examen**, qui correspond à une appréciation de la performance réalisée périodiquement, en mettant l'accent sur les problèmes opérationnels ; d'une **inspection**, à savoir une analyse générale visant à identifier des lacunes et des dysfonctionnements en vue d'y remédier ; d'une **enquête**, qui consiste à recueillir des preuves en vue d'engager des poursuites ou d'appliquer des sanctions à la suite d'une plainte ou en cas de mauvaise conduite ou d'irrégularités ; ou d'un **audit** destiné à vérifier la conformité d'une action avec les règles, règlements, procédures et mandats établis.

3. CRITÈRES D'ÉVALUATION

Le Secrétariat de la Fédération internationale a adopté huit critères d'évaluation, qui déterminent **ce que nous évaluons**. Ce sont les principales mesures utilisées pour identifier les facteurs de succès dans notre action. Ces critères se distinguent des normes et du processus d'évaluation (examinés dans les sections 4 et 5) puisqu'ils établissent *ce que nous évaluons* (l'angle d'analyse), alors que les normes et le processus d'évaluation déterminent *la façon* dont nous réalisons cette évaluation. Ces critères d'évaluation sont complémentaires et permettent, ensemble, de procéder à une évaluation complète de l'action de la Fédération internationale. Compte tenu de la vaste portée des activités de la Fédération internationale des points de vue thématique et géographique, certains critères pourraient ne pas être pertinents pour une évaluation. Si un des critères n'est pas adapté à un contexte d'évaluation particulier, une explication devrait être fournie à ce sujet dans le rapport d'évaluation, de même que si des critères supplémentaires sont utilisés.

Ces critères se fondent sur des pratiques reconnues à l'échelon international, qui s'inspirent dans une large mesure des critères de l'OCDE/CAD⁶, et intègrent les Principes fondamentaux et le 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. En outre, ils tiennent compte des priorités énoncées dans les politiques et les lignes directrices du Secrétariat de la Fédération internationale, et d'autres normes et lignes directrices internationales que la Fédération internationale a adoptées, notamment les normes Sphère.

⁵ Par souci de concision, le présent Cadre ne mentionne que les principales catégories et les principaux types d'évaluations. Pour une analyse plus détaillée, voir les lignes directrices de la Fédération internationale relatives au suivi et à l'évaluation.

⁶ Dans OCDE/CAD (1999), les cinq critères d'évaluation types de l'OCDE/CAD, à savoir l'efficacité, l'impact, la viabilité et la pertinence, sont complétés par deux critères supplémentaires – la couverture et la cohérence – pour mieux évaluer l'aide humanitaire fournie dans les situations d'urgence complexes. Les critères de la Fédération internationale ont été définis sur la base de ces critères et du guide ALNAP (2006) sur l'utilisation des critères de l'OCDE/CAD.

6. Cadre d'évaluation de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

3.1 Conformité aux Principes fondamentaux de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, au Code de conduite et à la Stratégie 2020 de la Fédération internationale

L'action de la Fédération internationale devrait être conforme aux politiques et aux lignes directrices qu'elle a adoptées, notamment 1) les Principes fondamentaux du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, 2) le 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, et 3) la Stratégie 2020 de la Fédération internationale, adoptée à la 17^e session de l'Assemblée générale en novembre 2009⁷.

3.2 Pertinence et adéquation

La pertinence et l'adéquation sont des critères complémentaires utilisés pour évaluer les objectifs d'une intervention et son but général. La **pertinence** est la mesure dans laquelle une intervention cadre avec les priorités du groupe cible (la population locale et les donateurs). Elle vise également à étudier d'autres démarches susceptibles d'être plus appropriées pour répondre aux besoins recensés. Le **bien-fondé du processus de conception** d'une intervention (projet ou programme) est un élément important de la pertinence. Il s'agit de s'interroger sur la logique et la cohérence de la conception et de savoir si les objectifs planifiés (ou modifiés) sont encore valables et adaptés au but général. L'**adéquation** est la mesure dans laquelle une intervention est adaptée au contexte et aux besoins locaux et vient compléter les interventions d'autres acteurs. Elle vise notamment à déterminer dans quelle mesure l'intervention tient compte du contexte économique, social, politique et environnemental, en améliorant en conséquence la prise en main de l'action par les bénéficiaires, la responsabilité et l'efficacité par rapport au coût. Dans les cas qui s'y prêtent, il est particulièrement important que l'activité d'évaluation soutienne les mécanismes de recherche de solutions et les structures décisionnelles des communautés pour répondre aux besoins locaux, et renforce la capacité des communautés à s'en servir à l'avenir.

3.3 Efficiences

L'efficacité est la mesure dans laquelle les résultats ont été atteints de la façon la moins coûteuse. Elle est directement liée à la **rentabilité** – à savoir la mesure dans laquelle les ressources (fonds, ressources humaines, matériel et temps) sont utilisées pour mener des activités et converties en résultats de façon économe. L'efficacité porte généralement l'attention sur les objectifs déclarés de l'intervention et les processus par lesquels ils ont été atteints, en vue d'analyser les résultats par rapport aux ressources investies et à leurs indicateurs respectifs. Elle vise notamment à déterminer si les résultats ou les avantages obtenus justifient les coûts engendrés, et à établir une comparaison avec d'autres démarches tendant à aboutir aux mêmes résultats, afin de vérifier que la démarche appliquée est la plus rationnelle. L'efficacité est étroitement liée à l'efficacité et à la mesure de la performance.

3.4 Efficacité

L'efficacité est la mesure dans laquelle une intervention a atteint, ou est en train d'atteindre, les résultats immédiats escomptés. Ce critère met l'accent sur les objectifs de l'action et les indicateurs correspondants, qui sont généralement énoncés dans un cadre logique. Néanmoins, la mesure de l'efficacité devrait servir non seulement à déterminer si une intervention a atteint ses objectifs, mais aussi à identifier les principaux facteurs de succès et enseignements à tirer pour améliorer la mise en œuvre ou les interventions futures. S'il y a lieu, elle devrait également permettre une comparaison avec d'autres démarches tendant à aboutir aux mêmes résultats. Les principaux éléments qui déterminent l'efficacité sont les suivants :

- **L'opportunité** : les évaluations devraient permettre de déterminer dans quelle mesure les services et le matériel ont été fournis en temps voulu et si un soutien approprié a été assuré pour atteindre les objectifs dans les délais fixés.
- **La coordination** : il s'agit de déterminer dans quelle mesure les différentes parties d'une intervention, auxquelles participent souvent de nombreux acteurs, ont été gérées de façon

⁷ Les références complètes de ces documents figurent à l'annexe 1, ainsi que sur le site Internet de la Fédération internationale, sous la rubrique « Principes et valeurs » (http://www.ifrc.org/what/values/index.asp?navid=04_02), qui contient d'autres ressources et liens utiles.

7. Cadre d'évaluation de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

cohérente et efficace. Cela est particulièrement important pour la Fédération internationale, dont les interventions en cas de catastrophe ou les activités de développement à long terme font souvent appel à de nombreuses Sociétés nationales, institutions et autorités locales et nationales, et autres partenaires.

- **Les compromis** : les évaluations devraient permettre de mesurer l'effet des décisions qui sont prises durant l'intervention et qui pourraient modifier les objectifs ou les priorités, explicitement ou non.
- **Le point de vue des parties prenantes** : celui-ci peut aider à identifier les facteurs liés à la performance d'une intervention, par exemple qui y a participé et pour quelle raison, ainsi que l'influence du contexte local.

3.5 Couverture

La couverture renvoie à la mesure dans laquelle des groupes de population sont inclus ou exclus d'une intervention, et à l'impact différencié de l'intervention sur ces groupes. L'évaluation de la couverture consiste notamment à déterminer qui a bénéficié de l'action humanitaire et pourquoi. Ce critère est particulièrement important pour les opérations d'urgence, durant lesquelles il est impératif d'atteindre de vastes groupes de personnes dont la vie est menacée, où qu'ils se trouvent. La couverture est étroitement liée à l'efficacité (voir ci-dessus), mais elle constitue un critère à part entière compte tenu de son importance pour l'action de la Fédération internationale et son engagement à fournir une assistance uniquement en fonction des besoins (voir encadré 1). Les principaux éléments qui déterminent la couverture sont les suivants :

- **La proportionnalité** : les évaluations devraient déterminer si l'assistance fournie est proportionnelle aux besoins et prend en considération les questions clés que sont l'équité et la présence de biais de sélection. **Le biais d'inclusion** est induit lorsque certains groupes reçoivent un soutien alors qu'ils ne le devraient pas. Le **biais d'exclusion** se produit lorsque certains groupes ne reçoivent pas de soutien alors qu'ils le devraient.
- **L'analyse démographique** : l'analyse de la couverture implique généralement de ventiler (ou désagréger) des données démographiques en fonction de la situation géographique et de catégories socioéconomiques appropriées, telles que le sexe, l'âge, la race, la religion, le niveau de qualifications, le statut socioéconomique et le degré de marginalisation (les personnes déplacées à l'intérieur de leur pays).
- **Les niveaux de couverture** : la couverture se mesure généralement à trois niveaux : 1) à l'échelon international, pour déterminer si et pourquoi le soutien fourni dans le cadre d'une intervention, ou d'une opération, est adéquat par rapport à une autre ; 2) à l'échelon national ou régional, pour déterminer si et pourquoi le soutien a été fourni en fonction des besoins dans les différentes zones ; et 3) à l'échelon local ou communautaire, pour déterminer qui a reçu un soutien et pourquoi.
- **Les facteurs culturels/politiques** : la couverture est souvent déterminée par des facteurs culturels. Pour identifier un besoin et, partant, les personnes qui reçoivent une assistance, il est souvent indispensable d'analyser des facteurs sociopolitiques et économiques, ainsi que les structures du pouvoir correspondantes.

Encadré 1 : Code de conduite de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et couverture

L'aide est apportée sans aucune considération de race, de croyance ou de nationalité du bénéficiaire, et sans discrimination d'aucune sorte. Les priorités en matière d'assistance sont définies en fonction des seuls besoins. Nous nous engageons, dans toute la mesure possible, à fonder l'apport des secours sur une évaluation approfondie des besoins des sinistrés et des capacités locales existantes pour y pourvoir. Nous tiendrons compte, dans chaque composante de nos programmes, du principe de la proportionnalité. Les souffrances humaines doivent être soulagées où qu'elles se manifestent ; la vie est également précieuse en tout lieu. Nous apporterons donc nos secours en fonction de l'ampleur des souffrances qu'ils visent à soulager.
(Principe n° 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)

8. Cadre d'évaluation de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

3.6 Impact

La notion d'« impact » correspond aux effets positifs ou négatifs, prévus ou fortuits, directs ou indirects qu'entraîne une intervention. Ce critère détermine les changements que nous induisons. L'efficacité se concentre sur la question de savoir si les résultats immédiats escomptés lors de la conception de l'intervention ont été atteints, tandis que l'impact met l'accent sur les conséquences plus générales et à long terme qui découlent de la réalisation ou de la non-réalisation des objectifs énoncés. La notion d'« impact » englobe les effets d'une intervention au sens large, notamment les effets sur le plan social, économique, technique et environnemental pour des individus, des groupes, des communautés et des institutions. Les principaux éléments qui déterminent l'impact sont les suivants :

- **L'attribution** : un aspect essentiel de l'étude d'impact est la mesure dans laquelle les changements observés sont attribuables à l'intervention évaluée ou à d'autres facteurs. Autrement dit, quelle part des changements observés est due à l'intervention ? L'attribution peut être abordée de deux manières. L'approche comparative vise à établir ce qui serait arrivé si une intervention particulière n'avait pas eu lieu. L'approche théorique consiste à examiner un cas particulier de façon détaillée en vue d'expliquer comment une intervention pourrait induire des changements spécifiques. Ces deux approches peuvent faire appel à des méthodes et outils qualitatifs et quantitatifs, et sont souvent combinées. Il importe avant tout que l'approche et les méthodes choisies soient adaptées aux contextes spécifiques de l'étude d'impact – son but, la nature de l'intervention évaluée, les questions, les indicateurs, le niveau de connaissances et les ressources disponibles.
- **Les limites méthodologiques** : l'étude d'impact pose d'importants problèmes méthodologiques et fait l'objet d'un vaste débat. De tous les critères d'évaluation, l'impact est généralement le plus difficile et le plus coûteux à mesurer compte tenu de la complexité technique des moyens à mettre en œuvre. **Une étude d'impact approfondie n'est pas toujours possible ou pratique**, car elle met l'accent sur les changements à long terme, qui ne sont parfois pas visibles avant des mois voire des années. C'est notamment le cas pour les évaluations menées durant ou immédiatement après une intervention. Pour mesurer l'impact d'une intervention de façon fiable et crédible, il est parfois nécessaire d'adopter une approche longitudinale et de disposer de ressources et de compétences techniques qu'il est impossible de réunir.

3.7 Cohérence

Il s'agit ici de la cohérence des politiques et de la nécessité d'examiner toutes les politiques (en matière d'aide humanitaire, de sécurité, de commerce, de défense militaire et de développement) pour s'assurer qu'elles sont compatibles, et qu'elles tiennent compte des considérations d'ordre humanitaire et des questions liées au respect des droits de l'homme. Bien qu'étroitement liée à la coordination, la cohérence vise essentiellement à déterminer dans quelle mesure les politiques des différents acteurs participant à l'intervention sont complémentaires ou contradictoires, alors que la coordination est davantage axée sur des questions d'ordre opérationnel. Les opérations de la Fédération internationale étant souvent menées en partenariat avec des gouvernements, d'autres organisations ou institutions internationales, et d'autres composantes du Mouvement international, il est important de considérer la cohérence comme un critère à part entière, notamment pour garantir le respect des principes fondamentaux d'impartialité, de neutralité, d'indépendance et d'unité. Les principaux éléments à prendre en considération dans l'analyse de la cohérence sont les suivants :

- **La multiplicité des acteurs** : le critère de cohérence est particulièrement important lorsque l'intervention mobilise de nombreux acteurs ayant des mandats et des intérêts divergents, par exemple des militaires et des acteurs de la société civile dans une situation de conflit, ou diverses institutions dans le cadre d'une opération de secours consécutive à une catastrophe.
- **Les répercussions sur le plan politique** : l'analyse de la cohérence et la communication des résultats peuvent avoir des conséquences politiques, ce critère portant essentiellement sur des questions de politique générale. Il faut donc être attentif à la crédibilité objective de l'analyse et à la façon dont les résultats seront communiqués.

9. Cadre d'évaluation de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

- **Les problèmes méthodologiques** : comme l'impact, la cohérence est mesurée à l'aune d'objectifs généraux à long terme, ce qui peut poser des difficultés aux évaluateurs selon leurs capacités et les ressources dont ils disposent pour procéder à l'analyse des politiques.

3.8 Durabilité et interconnectivité

On entend par « durabilité » la probabilité de voir les effets d'une intervention persister après que l'aide des donateurs aura pris fin. Cette notion désigne la viabilité tant d'un point de vue écologique que sur le plan institutionnel et financier. Elle est particulièrement utile pour les interventions à long terme qui visent à renforcer les capacités locales et l'autonomisation des bénéficiaires, de façon que la gestion des activités puisse être assurée sans le financement des donateurs (par exemple les programmes de soutien aux moyens de subsistance). Cependant, lors d'opérations menées dans des situations d'urgence complexes ou en cas de catastrophe naturelle, les besoins cruciaux et immédiats l'emportent sur les objectifs à long terme. Dans de telles situations, c'est un critère dérivé de la durabilité qui s'applique, à savoir l'« interconnectivité ». **L'interconnectivité correspond à la nécessité de faire en sorte que les activités ayant un caractère d'urgence à court terme soient menées de façon que les facteurs interdépendants et à plus long terme soient pris en considération.** Ce critère met l'accent sur les objectifs immédiats qui facilitent la réalisation des objectifs à long terme, comme l'établissement de liens entre les opérations de secours et les activités de relèvement (par exemple en définissant une stratégie de retrait solide prévoyant le transfert des responsabilités à des acteurs compétents, ou en allouant des ressources adéquates aux activités à mener après la phase d'urgence).

4. NORMES D'ÉVALUATION

Les huit normes d'évaluation énumérées ci-dessous font la synthèse des principes essentiels qui régissent la façon dont le Secrétariat de la Fédération internationale procède à une évaluation. Alors que les critères d'évaluation déterminent *ce qui* est évalué, les normes établissent *comment* l'évaluation devrait être planifiée, gérée, réalisée et utilisée. Dans certains cas, les normes peuvent être complémentaires, comme l'impartialité et l'indépendance, qui contribuent à la précision de l'évaluation. Dans d'autres cas, les normes d'évaluation imposent des exigences contradictoires qui doivent être négociées. Par exemple, il peut être difficile de conjuguer les normes d'indépendance et d'utilité, dans la mesure où une évaluation externe ne garantit pas nécessairement le même degré d'implication et de suivi qu'une évaluation interne ou participative menée par les parties prenantes.

La section 5 examine plus en détail l'application de ces normes dans le processus d'évaluation, en décrivant les principales pratiques de mise en œuvre. Ensemble, les normes d'évaluation et les pratiques contribuent à la crédibilité et à la légitimité du processus d'évaluation de la Fédération internationale. Tant les normes que les pratiques d'évaluation ont été inventoriées en tenant compte des pratiques reconnues à l'échelon international pour l'évaluation de l'aide humanitaire et de l'aide au développement⁸.

4.1 Utilité

Les évaluations doivent être utiles et utilisées. Une évaluation est utile si elle est effectuée en temps opportun et répond aux besoins d'information spécifiques des utilisateurs. Pour privilégier l'exploitation des résultats, il est nécessaire de définir les besoins des parties prenantes durant la phase de planification et d'y répondre tout au long de l'évaluation. Il faut également que l'évaluation soit menée de façon crédible pour que les résultats soient acceptés et influencent le processus décisionnel et l'apprentissage institutionnel. Il convient d'indiquer clairement comment les résultats de l'évaluation seront utilisés. Le suivi devrait être spécifique du point de vue de l'action ainsi que du temps et des ressources investis.

⁸ Les principaux documents de référence sont AES 2002, AJCSEE 1994, OCDE/CAD 1991 et 2006. Voir également DFID 2009, FEM 2006, PNUD 2006, GNUM 2005 et 2005b, et UNICEF 2007.

10. Cadre d'évaluation de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

4.2 Faisabilité

Les évaluations doivent être réalistes, diplomatiques et gérées de façon sensée et efficace par rapport aux coûts. Le Secrétariat s'engage à allouer des ressources nécessaires aux évaluations. La gestion de ces ressources doit être efficace par rapport aux coûts, afin d'optimiser les avantages tout en recourant le moins possible à des ressources limitées et en veillant à ne pas surcharger inutilement les parties prenantes. Dans les situations complexes où une forte pression s'exerce sur les ressources, les évaluations doivent être choisies, planifiées et menées avec discernement. Il convient d'utiliser des méthodes et des procédures pratiques et appropriées, qui perturbent le moins possible les programmes en cours et le contexte socioéconomique et politique.

4.3 Éthique et légalité

Les évaluations doivent être réalisées dans le respect de l'éthique et des lois, en veillant tout particulièrement au bien-être des personnes qui y participent ou qui en subissent les effets. Les évaluations devraient être menées en conformité avec les principes déontologiques, les normes et les règlements professionnels existants, afin de réduire au minimum les risques, les préjudices et les désagréments que pourraient subir les participants. Il s'agit notamment d'examiner attentivement s'il convient de renoncer à une évaluation ou à certaines procédures en raison des risques ou des préjudices qu'elles pourraient entraîner. Les évaluateurs devraient s'attacher à respecter les coutumes, la culture et la dignité des personnes (conformément aux principes n° 5 et n° 10 du Code de conduite), notamment les différences liées à la religion, au sexe, à un handicap, à l'âge, à l'orientation sexuelle et à l'appartenance ethnique. Une attention particulière devrait être accordée aux problèmes de discrimination et d'inégalité entre les sexes (conformément à la Déclaration universelle des droits de l'homme). La Fédération internationale adhère au principe du « refus de nuire ». Des procédures et des protocoles (voir ci-dessous) devraient être clairement définis pour aviser les participants à l'évaluation, obtenir leur consentement, garantir la confidentialité des informations qu'ils fournissent, et agir en cas d'acte illégal ou préjudiciable.

4.4 Impartialité et indépendance

Les évaluations devraient être impartiales et donner une appréciation détaillée et objective qui tient compte du point de vue de toutes les parties prenantes. Souvent assimilée à la notion d'objectivité, l'impartialité implique l'absence de toute influence politique ou pression institutionnelle. Elle contribue à améliorer la précision et la crédibilité de l'évaluation et réduit le risque de conflit d'intérêts. L'impartialité s'impose à toutes les étapes de l'évaluation, que ce soit en établissant des procédures et des protocoles transparents pour les appels d'offres et l'attribution des contrats d'évaluation, ou en aplanissant les conflits d'intérêts et les divergences d'opinion. **L'indépendance s'applique aux évaluations externes, pour lesquelles les évaluateurs ne sont pas parties prenantes de l'intervention évaluée et n'y ont pas d'intérêts particuliers.** L'indépendance réduit le risque de distorsion et de conflit d'intérêts puisque les évaluateurs n'évaluent pas leurs propres activités. L'impartialité est étroitement liée à l'indépendance, à la différence qu'elle s'applique à tous les types d'évaluations, y compris celles qui ne sont pas indépendantes (les évaluations internes et les autoévaluations). Ces deux normes s'alignent sur les principes fondamentaux d'impartialité et de neutralité, et tiennent compte des principes n° 3, n° 4 et n° 10 du Code de conduite, qui imposent de ne pas servir des convictions politiques ou religieuses, de ne pas servir d'instrument à la politique étrangère des gouvernements, et de donner une image objective des catastrophes.

4.5 Transparence

Les évaluations devraient être menées de façon ouverte et transparente, conformément au principe n° 9 du Code de conduite. Des procédures et protocoles spécifiques devraient être établis pour garantir la transparence dans la conception de l'évaluation, la collecte des données, l'élaboration et la diffusion des produits de l'évaluation, et la gestion des conflits d'intérêts, des divergences d'opinion et des différends. Le cahier des charges et les produits de l'évaluation, notamment le rapport d'évaluation, devraient être rendus publics. Il est important de relever qu'il est possible de déroger à la norme de transparence si celle-ci représente une menace pour les droits et la sécurité d'individus ou si le partage de l'information contrevient

11. Cadre d'évaluation de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

aux règles de protection des données personnelles et aux garanties de confidentialité prévues dans les dispositions relatives à la liberté de l'information (conformément à la norme 4.3 relative à l'éthique et à la légalité).

4.6 Précision

Les évaluations devraient être techniquement exactes et fournir suffisamment d'informations sur les méthodes de collecte, d'analyse et d'interprétation des données pour en démontrer la validité ou le bien-fondé. Les évaluateurs devraient justifier d'une formation, de compétences et d'une expérience appropriées pour mener des évaluations systématiques avec la plus grande rigueur méthodologique, en appliquant les normes techniques et d'intégrité professionnelle les plus exigeantes et les meilleures pratiques reconnues par les associations et les institutions spécialisées dans l'évaluation professionnelle⁹. Lors d'évaluations internes, les participants devraient avoir un niveau d'expérience et de compétence approprié, ce qui implique parfois d'intégrer des activités de renforcement des capacités dans le processus d'évaluation.

4.7 Participation

Les parties prenantes devraient être consultées et véritablement associées au processus d'évaluation si cela est possible et justifié. Les principaux groupes de parties prenantes sont les bénéficiaires, le personnel chargé des programmes, les donateurs, les partenaires du Mouvement, les organisations bilatérales et les organisations internationales, nationales et de la société civile. Il convient en particulier de veiller à associer tous les groupes marginalisés ou vulnérables. La participation des acteurs concernés à la collecte et à l'analyse des données, aux activités de compte rendu et à l'exploitation des résultats a pour effet de renforcer la légitimité et l'utilité des évaluations et, plus généralement, la coopération, le soutien et l'adhésion au processus. Elle contribue également à garantir que l'évaluation répond aux éventuelles exigences des donateurs et satisfait aux coutumes, lois et règlements locaux (comme l'exige le principe n° 5 du Code de conduite). La participation locale va également dans le sens des principes n° 6 et n° 7 du Code de conduite, qui imposent d'associer les bénéficiaires et de renforcer les capacités locales.

4.8 Collaboration

La collaboration entre les principaux partenaires opérationnels dans le processus d'évaluation contribue à renforcer la légitimité et l'utilité de l'évaluation. La Fédération internationale mène souvent des opérations en partenariat avec différentes composantes du Mouvement, des donateurs bilatéraux et des organisations internationales, nationales et de la société civile. La collaboration entre les différentes composantes du Mouvement obéit aux principes fondamentaux d'unité et d'universalité. Le **pluralisme** qui résulte de la collaboration entre les bénéficiaires et les autres principales parties prenantes dans le cadre du processus d'évaluation est un moyen de garantir que tous les points de vue légitimes sont exprimés et pris en compte de façon équitable. Il contribue à promouvoir le partage de l'information en toute transparence, ainsi que l'apprentissage institutionnel. Les démarches collaboratives comme les évaluations conjointes permettent non seulement de conjuguer et d'économiser des ressources, mais aussi de réduire le risque de chevauchement des services et des procédures, ainsi que la charge qui en résulte pour les destinataires, de dégager des consensus, l'assurer la crédibilité et un soutien, et de recueillir des points de vue et des informations qu'une évaluation menée de manière indépendante ne pourrait probablement pas fournir.

5. PROCESSUS D'ÉVALUATION

Cette section présente de façon détaillée comment les normes d'évaluation sont appliquées au cours du processus d'évaluation. Pour les cinq grandes phases du processus, 43 pratiques clés conformes aux normes d'évaluation ont été identifiées.

⁹ M&E présente une liste des principales associations et institutions spécialisées dans l'évaluation (voir annexe 1).

Planification d'une évaluation

5.1 Plan de suivi et d'évaluation : les évaluations de programmes/projets devraient s'inscrire dans le cadre d'un plan général de suivi et d'évaluation. Ce type de plan permet de garantir que les activités de suivi et d'évaluation sont complémentaires et s'étayent mutuellement, qu'elles sont réalisées en temps utile et que des ressources suffisantes sont allouées pour les mener à bien. Étant donné que la Fédération internationale mène des opérations dans des contextes changeants, il est nécessaire de réexaminer régulièrement la raison d'être et le calendrier des évaluations, et d'expliquer aux parties prenantes tout changement dans la planification.

5.2 Utilité et conformité aux exigences des donateurs : les évaluations devraient être planifiées conformément à la norme d'utilité (voir section 4.1 ci-dessus) et aux éventuelles exigences des donateurs externes. Les principales parties prenantes et la raison d'être de l'évaluation devraient être clairement définies et convenues à l'avance. Si les conditions du présent Cadre et celles d'un donateur externe divergent, la Fédération internationale et le donateur concerné devraient régler leur désaccord par consentement mutuel.

5.3 Base de données des évaluations du Secrétariat : le département Planification et évaluation de la Fédération internationale devrait être informé de toutes les évaluations planifiées par le Secrétariat pour établir une base de données générale. L'inventaire des évaluations peut être utilisé pour éclairer les décisions relatives aux politiques et aux stratégies, améliorer la coordination et la cohérence des évaluations au sein du Secrétariat et avec ses partenaires, définir l'assistance technique et les ressources nécessaires pour mieux soutenir les activités d'évaluation du Secrétariat et assurer un respect accru du Cadre d'évaluation.

5.4 Type d'évaluation requise : le type d'évaluation dépendra en définitive du contexte et des besoins spécifiques. Les types d'évaluations ci-dessous sont nécessaires pour les programmes du Secrétariat et devraient être planifiés en conséquence :

5.4.1 État des lieux : une analyse de la situation initiale à l'aide d'indicateurs appropriés devrait être réalisée, sous une forme ou une autre, avant la mise en œuvre de tout programme/projet du Secrétariat. Ces données de référence seront utilisées ultérieurement pour établir des comparaisons en vue de faciliter l'étude d'impact.

5.4.2 Évaluation finale : tout programme/projet du Secrétariat devrait faire l'objet d'une évaluation définitive, interne ou externe. Si le programme est en cours, il convient d'établir un calendrier d'évaluation en conséquence.

5.4.3 Évaluation finale indépendante : pour toute intervention du Secrétariat dont le budget dépasse 1 000 000 de francs suisses, l'évaluation finale devrait être réalisée par des personnes qui ne font pas partie de l'équipe de gestion de l'intervention. Si l'évaluation finale est effectuée par l'équipe de gestion, elle sera examinée par le département Planification et évaluation du Secrétariat ou par le biais de tout autre mécanisme d'assurance qualité indépendant, choisi par ce département. Une évaluation finale indépendante peut être réalisée pour toute intervention, quel que soit son budget, s'il est nécessaire de faire appel à un évaluateur externe ou à des compétences qui ne sont pas réunies sur le plan interne pour assurer la crédibilité des résultats.

5.4.4 Évaluation ou examen à mi-parcours : tout programme/projet dont la durée dépasse 24 mois devrait faire l'objet d'une analyse, d'une évaluation ou d'un examen à mi-parcours. En général, il n'est pas nécessaire de faire appel à un évaluateur indépendant ou externe pour ce type d'évaluation, à moins que des besoins spécifiques ne l'exigent.

13. Cadre d'évaluation de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

5.4.5 Évaluation en temps réel¹⁰ : ce type d'évaluation devrait débiter au cours des trois premiers mois d'une opération d'urgence si une ou plusieurs des conditions suivantes sont réunies :

- 1) l'opération d'urgence durera plus de neuf mois ;
- 2) il est prévu que plus de 100 000 personnes bénéficieront de l'opération d'urgence ;
- 3) le montant de l'appel d'urgence est supérieur à 10 000 000 francs suisses ;
- 4) plus de dix Sociétés nationales participent à l'opération et ont envoyé du personnel sur le terrain.

5.5 Évaluation conjointe : ce type d'évaluation devrait être envisagée lorsque de nombreuses organisations et institutions participent à une intervention. Elle permet de recueillir des points de vue et des informations qu'une évaluation menée de manière indépendante ne pourrait probablement pas fournir, tout en conjuguant les ressources disponibles et en réduisant le risque de chevauchement des services et des procédures, ainsi que la charge qui en résulte pour les destinataires.

5.6 Méta-évaluation¹¹ : une méta-évaluation du processus d'évaluation au sein du Secrétariat devrait être réalisée périodiquement pour dresser l'inventaire des évaluations et faire une synthèse des résultats ; examiner les méthodes d'évaluation ; en vérifier la conformité avec le présent Cadre d'évaluation, qui sera révisé si nécessaire ; éclairer les politiques et stratégies institutionnelles en ce qui concerne le choix des activités d'évaluation ; et améliorer la diffusion et l'utilisation des enseignements tirés des évaluations. Le département Planification et évaluation procédera à une méta-évaluation au moins tous les deux ans.

5.7 Budget des évaluations : il convient de planifier le budget des évaluations, de même que toutes les activités principales de suivi, durant la phase de conception des politiques, des projets et des programmes du Secrétariat. Pour les interventions dont le budget dépasse 200 000 francs suisses, un montant de 3 à 5 % des dépenses devrait être affecté aux activités d'évaluation. Cette estimation s'aligne sur les meilleures pratiques au niveau international¹². Pour un budget inférieur à ce montant, une règle empirique est de veiller à ce que le montant du budget de l'évaluation soit suffisamment élevé pour ne pas compromettre la précision et la crédibilité des résultats sans pour autant détourner les ressources allouées au projet au point d'entraver sa mise en œuvre.

Élaboration et attribution du mandat d'évaluation

5.8 Décision de commander une évaluation : une évaluation peut être commandée par une personne ou un département, conformément aux normes et aux pratiques d'évaluation énoncées dans le présent Cadre. Cette décision est généralement prise par l'équipe de gestion du programme, ou par l'équipe de direction du Secrétariat si l'évaluation porte sur plusieurs domaines d'activité.

5.9 Cahier des charges de l'évaluation : un cahier des charges ou un document d'information devrait être préparé et rendu public. Pour les évaluations du Secrétariat, il devrait être transmis au département Planification et évaluation. Le cahier des charges devrait définir clairement le but général et la portée de l'évaluation, les questions clés et les critères d'évaluation (voir section 3 ci-dessus), les éventuelles démarches à privilégier et les problèmes dont il faut tenir compte, les compétences et les capacités exigées du ou des évaluateurs, le public cible et la façon dont les résultats de l'évaluation seront utilisés. Le calendrier prévu et les produits spécifiques à fournir sont également des éléments importants qui devraient figurer dans le cahier des charges. Il convient d'y mentionner le présent Cadre d'évaluation, en indiquant l'adresse de la page Internet sur laquelle il peut être consulté ou en le joignant en annexe (un exemple de cahier des charges est proposé à l'annexe 2).

¹⁰ Une évaluation en temps réel est une évaluation qui vise en priorité à fournir des informations à travers une démarche participative et en temps réel (durant la phase d'étude sur le terrain) aux personnes responsables de la mise en œuvre et de la gestion de l'opération humanitaire (voir Cosgrove et al. 2009).

¹¹ Une méta-évaluation est une évaluation d'une évaluation, d'un système d'évaluation ou d'un mécanisme d'évaluation.

¹² UNICEF 2007 p. 9 et USAID 2007, p. 9.

14. Cadre d'évaluation de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

- 5.10 Liste de diffusion initiale :** une liste initiale des destinataires du rapport d'évaluation devrait être préparée, intégrée au cahier des charges (public cible), distribuée au cours du processus de consultation des parties prenantes (pratique 5.12) et prise en compte lors de la diffusion des résultats (voir ci-dessous).
- 5.11 Responsable ou équipe de gestion de l'évaluation :** il convient de désigner un responsable ou de former une équipe de gestion pour chaque évaluation, quels que soient les évaluateurs. Si une équipe de gestion est nécessaire, il est recommandé de désigner un responsable principal parmi les membres. Le responsable de l'évaluation a pour tâche de superviser les modalités logistiques et contractuelles, de gérer les éventuels consultants externes, de déléguer les responsabilités, de faire approuver les principaux produits à fournir conformément au cahier des charges et au calendrier de l'évaluation, et de garantir un contrôle de la qualité tout au long du processus d'évaluation.
- 5.12 Analyse et consultation des parties prenantes :** les groupes de parties prenantes devraient être identifiés et dûment consultés durant la phase de conception de l'évaluation. L'analyse des parties prenantes devrait définir les principaux groupes, notamment les bénéficiaires, le personnel chargé du programme, les donateurs, les partenaires du Mouvement, les autorités locales et nationales, les organisations bilatérales et les organisations internationales, nationales et de la société civile. Le processus de consultation des parties prenantes peut prendre différentes formes. Il peut consister simplement à recueillir leurs points de vue sur le cahier des charges ou à former une petite équipe spéciale réunissant les principales parties prenantes, qui aidera à préparer le cahier des charges et épaulera la mission d'évaluation.
- 5.13 Définition et présentation des risques :** les risques ou préjudices potentiels pour les parties prenantes (clients, groupes cibles, personnel chargé du programme, etc.) devraient être anticipés et examinés durant la phase de négociation initiale. Les parties prenantes exposées à des risques potentiels dans le cadre de l'évaluation devraient avoir la possibilité de trouver des moyens de les atténuer. Il est parfois nécessaire de renoncer à une évaluation ou à certaines procédures si les risques et les préjudices potentiels sont trop importants.
- 5.14 Consultants indépendants :** pour les évaluations ou études indépendantes, les consultants mandatés ne devraient pas être parties prenantes, ni avoir des intérêts particuliers dans l'intervention évaluée.
- 5.15 Collaboration avec les partenaires/donateurs :** le plan et le cahier des charges de l'évaluation devraient être systématiquement transmis aux partenaires/donateurs et aux organismes de coordination¹³ tels que le Réseau d'apprentissage actif pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire (ALNAP), bien avant le début de la phase de mise en œuvre, afin qu'ils puissent envisager des possibilités de collaboration, par exemple à travers l'échange de données secondaires, la collecte de données ou des évaluations conjointes.
- 5.16 Recrutement :** les évaluateurs internes ou externes devraient être recrutés dans le cadre d'une procédure équitable et transparente, en fonction de leurs compétences et de leurs qualifications. La sélection des évaluateurs externes devrait se faire à travers une procédure d'appel d'offres transparente. Le ou les évaluateurs devraient pouvoir dûment justifier de l'expérience professionnelle, des compétences, de l'éthique et de l'intégrité nécessaires pour mener à bien l'évaluation. Lorsqu'ils répondent à l'appel d'offres, les évaluateurs devraient se comporter de façon professionnelle et digne, et indiquer si une de leurs fonctions ou relations pourrait donner lieu à un éventuel conflit d'intérêts dans la conduite de l'évaluation. De même, il convient d'encourager les évaluateurs à mettre en évidence les éventuelles lacunes et les atouts de l'évaluation proposée, notamment ses limites d'un point de vue méthodologique ou éthique et leurs éventuels effets pour les parties prenantes et la crédibilité de l'évaluation.

¹³ Les noms d'organismes de coordination pertinents peuvent être obtenus auprès du département Planification et évaluation du Secrétariat.

15. Cadre d'évaluation de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

5.17 Modalités contractuelles : une évaluation externe devrait se fonder sur un accord contractuel écrit entre les mandataires et les évaluateurs. Cet accord devrait faire référence au cahier des charges, ainsi qu'au présent Cadre d'évaluation, et spécifier les conditions d'engagement, les services à fournir, les frais éventuels à payer, les ressources disponibles, les produits de l'évaluation et le calendrier prévu, les droits de propriété intellectuelle, les dispositions relatives à la protection des droits exclusifs de communication, de stockage et d'élimination de toutes les informations collectées, les procédures de règlement des différends, le rôle éventuel des mandataires dans la mise en forme rédactionnelle, la publication et la diffusion du ou des rapports d'évaluation, et toute utilisation ultérieure du matériel d'évaluation. Les deux parties sont en droit d'attendre que les dispositions contractuelles soient respectées. Elles ont néanmoins la responsabilité de se tenir informées de tout changement ou de toute condition/circonstance imprévue, et devraient être préparées à renégocier l'accord en conséquence.

Collecte et analyse des données

5.18 Rapport initial : un rapport initial est recommandé pour les évaluations de grande ampleur, afin de confirmer que l'évaluation est bien comprise et que le plan de travail est réaliste, en vérifiant que le plan d'évaluation est conforme au cahier des charges et fait l'objet d'un accord entre le responsable de l'évaluation et les autres parties prenantes. Pour les évaluations en temps réel et les autres types d'analyses plus simples, le plan d'évaluation est suffisant. Le rapport initial donne une interprétation des principales questions énoncées dans le cahier des charges et explique comment les méthodes et la collecte des données seront utilisées pour y répondre. Le rapport initial contient également un plan de compte rendu, qui présente les produits à fournir, les projets d'outils de collecte, notamment les guides pour les entretiens, l'attribution des tâches et des responsabilités au sein de l'équipe d'évaluation, et les modalités pratiques liées à la logistique et aux déplacements de l'équipe (certaines parties d'un rapport initial bien préparé peuvent servir à la rédaction du rapport d'évaluation final).

5.19 Libre accès à l'information : dans la mesure du possible, les évaluateurs devraient pouvoir travailler dans un climat de coopération et avoir accès à toutes les informations utiles durant la collecte des données, sans pression ni ingérence d'aucune sorte. Ils devraient faire rapport de toute restriction d'accès à des données ou à des parties prenantes, notamment les groupes marginalisés ou vulnérables. Ils devraient être en mesure d'accomplir leur travail de façon impartiale et d'exprimer leur opinion sans subir de menace d'ordre personnel ou professionnel.

5.20 Rigueur et éléments de preuve : tant la conception de l'évaluation que la collecte et l'analyse des données doivent être suffisamment rigoureuses pour que l'évaluation soit adaptée à l'usage prévu. Les méthodes et procédures de collecte des données devraient être définies clairement, documentées, systématiques et reproductibles, si nécessaire, et garantir que les informations sont valables, fiables, démontrables et impartiales. Les évaluations devraient recouper (combiner) des méthodes quantitatives et qualitatives pour analyser les hypothèses de travail de l'intervention, les changements dans les résultats et la pertinence des objectifs, conformément au cadre logique et à la lumière des critères d'évaluation.

5.21 Consultation des parties prenantes concernées : les parties prenantes concernées devraient être associées au processus d'évaluation pour qu'elles puissent identifier les problèmes et apporter leur contribution à l'évaluation. Une attention particulière devrait être accordée à la représentation des groupes bénéficiaires, notamment les groupes marginalisés ou vulnérables. La méthodologie de l'évaluation doit définir les critères de sélection des parties prenantes, expliquer les raisons de l'éventuelle sous-représentation de certains groupes et décrire leur participation.

5.22 Conséquences des différences et des inégalités : il convient de tenir compte des effets potentiels des différences et des inégalités dans la société, qu'elles soient liées à la race, à l'âge, au sexe, à l'orientation sexuelle, à la capacité physique ou intellectuelle, à la religion, au milieu

16. Cadre d'évaluation de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

socioéconomique ou à l'appartenance ethnique. Une attention particulière doit être accordée aux droits, protocoles, traités ou dispositions juridiques applicables¹⁴.

- 5.23 Participation :** il convient d'associer les bénéficiaires à la collecte et à l'analyse des données, si cela est possible et justifié, afin de renforcer leur soutien et leur implication dans l'évaluation. Des activités de formation et de renforcement des capacités devraient être réalisées de manière à ce que les participants aient les compétences et les connaissances nécessaires pour collecter et analyser les données de façon fiable.
- 5.24 Contrôle de la qualité :** il convient d'accroître la fiabilité et l'exactitude des données en recoupant (utilisant) différentes sources et/ou méthodes de collecte et d'analyse. Des techniques devraient être utilisées pour vérifier l'exactitude et l'exhaustivité des données, notamment la vérification par recoupement, par double saisie ou après saisie, dans la mesure du possible. Les parties prenantes, notamment les personnes auxquelles des propos sont attribués, devraient avoir la possibilité d'examiner les produits de l'évaluation pour en vérifier l'exactitude. Les imprécisions et les distorsions devraient être corrigées lors de la révision du rapport d'évaluation et des autres produits avant leur publication.
- 5.25 Consentement éclairé :** il convient d'obtenir, de préférence par écrit, le consentement éclairé des personnes qui fournissent des informations dans le cadre d'une évaluation. Les évaluateurs devraient se présenter et présenter les mandataires, le but et le public cible de l'évaluation, ainsi que l'usage qu'il sera fait des résultats, le degré de confidentialité des informations fournies, et tout risque ou avantage éventuel pour les participants. Les participants potentiels doivent pouvoir décider de participer à l'évaluation sans contrainte ni incitation excessive. Lorsqu'il s'agit de mineurs ou d'autres personnes dépendantes, il est également nécessaire d'obtenir le consentement éclairé des parents ou des tuteurs. Les modalités de consentement peuvent aussi inclure des dispositions relatives à la divulgation de données aux fins d'une évaluation formative ou à la validation des résultats de l'évaluation.
- 5.26 Confidentialité :** durant l'évaluation, les conclusions et autres résultats devraient rester confidentiels jusqu'à leur publication par les mandataires, conformément aux modalités de consentement convenues avec les personnes concernées. L'anonymat de tous les participants à l'évaluation et la confidentialité des données qu'ils ont fournies devraient être protégés lorsqu'ils le demandent et/ou si la loi l'exige. En cas de méfaits probables ou avérés, la confidentialité peut être levée (pratique 5.27).
- 5.27 Fautes et comportement illicite :** les évaluateurs ont le devoir moral et juridique d'être prêts à faire face à l'éventualité d'actes illicites ou préjudiciables (par exemple des allégations de violence sexuelle sur un enfant). Ils devraient faire en sorte que ces actes ne se répètent pas ou en limiter les effets, et s'acquitter des obligations qui leur incombent en vertu du droit ou des codes de conduite professionnels. Il se peut notamment qu'ils doivent faire rapport de ces actes aux autorités compétentes. Si cela est contraire aux accords de confidentialité, les évaluateurs devraient, dans la mesure du possible, anticiper le risque que de tels actes se produisent, en élaborant des protocoles pour les détecter et les signaler, et mentionner ces protocoles dans les modalités de consentement (pratique 5.25).
- 5.28 Problèmes et limites anticipés ou non :** il convient de définir les limites méthodologiques, comme la difficulté de mesurer l'impact et l'attribution des changements parmi de nombreux facteurs de confusion, et d'y remédier au mieux. Lorsque les évaluateurs doivent faire face à des circonstances qui dépassent le champ de leurs compétences ou constatent des problèmes importants et avérés dans le cadre de l'intervention évaluée, ils devraient immédiatement en faire part au responsable/aux mandataires de l'évaluation, à moins que cela ne porte atteinte aux droits des personnes concernées.

¹⁴ Ce point est en grande partie repris d'AES 2002.

17. Cadre d'évaluation de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

- 5.29 Conflits d'intérêts et divergences d'opinion :** les conflits d'intérêts et les divergences d'opinion ou d'interprétation devraient être traités de façon transparente, afin de ne pas compromettre le processus d'évaluation ou les résultats. Il convient de rendre compte des différents points de vue des parties prenantes dans l'analyse et le rapport d'évaluation. En cas de désaccord au sein de l'équipe d'évaluation, les membres devraient avoir la possibilité de se distancier de certains jugements ou de certaines recommandations, et faire état de leurs divergences d'opinion dans le rapport d'évaluation.
- 5.30 Comptabilité :** des pratiques comptables appropriées devraient également être assurées durant la collecte des données, l'analyse et l'élaboration du rapport d'évaluation pour garantir une affectation des ressources prudente et éthique tout au long de l'évaluation.

Rapport d'évaluation

- 5.31 Contenu et cohérence du rapport :** le contenu du rapport écrit devrait être structuré de façon cohérente et selon une progression logique. Les données et les informations devraient être présentées, analysées et interprétées de manière systématique, et les conclusions et recommandations clairement étayées par des faits. Le contenu du rapport variera selon le type d'évaluation, mais il devrait au moins présenter l'intervention évaluée (le contexte), les méthodes d'évaluation et leurs limites, les résultats, les conclusions, les enseignements tirés et les recommandations. En outre, il devrait inclure un résumé qui donne un aperçu clair et succinct du rapport, en soulignant les résultats, les conclusions, les recommandations et les enseignements principaux. Le rapport devrait également contenir un appendice comprenant une copie du cahier des charges, le plan d'action et de mesures de l'équipe de gestion (pratique 5.42), les outils de collecte des données et les références complètes des documents cités¹⁵.
- 5.32 Méthodes et limites :** le rapport d'évaluation devrait expliquer de façon appropriée les méthodes et les techniques utilisées pour la collecte, la gestion et l'analyse des données. Il devrait présenter les limites méthodologiques, les postulats émis, et les contraintes et problèmes rencontrés, en précisant leur impact pour la validité (attribution), la fiabilité et l'indépendance de l'évaluation.
- 5.33 Recommandations :** les recommandations devraient être spécifiques et réalisables dans le cadre défini par les stratégies et les principes applicables aux niveaux local et mondial et dans la limite des ressources disponibles au sein de la Fédération internationale. Elles seront de préférence répertoriées par ordre de priorité et *contrôlables* (susceptibles de faire l'objet d'un suivi afin de rendre compte de leur mise en œuvre).
- 5.34 Compréhensibilité :** il convient de rédiger un rapport d'évaluation aussi clair et simple que possible sans nuire à la précision de l'évaluation, afin que le processus et les résultats de l'évaluation soient facilement compréhensibles. Le rapport aux parties prenantes devrait être traduit dans la langue appropriée et présenté sous une forme adaptée à la culture locale (résumé, écrit ou oral). Il convient d'éviter tout jargon excessivement technique, en particulier lorsque le rapport s'adresse aux communautés.
- 5.35 Équité et exhaustivité :** le rapport d'évaluation oral ou écrit devrait présenter de façon directe, exhaustive et honnête les conclusions et les limites de l'évaluation. Il devrait exposer et interpréter équitablement les faits et les conclusions et révéler l'intégralité des résultats et conclusions, à moins que cela ne porte atteinte aux droits des personnes concernées. En outre, il devrait répondre à tous les besoins d'information qui entrent dans le champ de l'évaluation et, à défaut, préciser les raisons pour lesquelles cela n'a pas été possible. Si l'un des huit critères d'évaluation (voir section 3) n'a pas été pris en compte dans l'évaluation, une explication devrait être fournie à ce sujet dans le cahier des charges, ainsi que dans le rapport d'évaluation.

18. Cadre d'évaluation de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

- 5.36 Sources et remerciements :** le rapport d'évaluation devrait clairement indiquer les sources des informations utilisées (primaires et secondaires) et du jugement évaluatif (évaluateurs et autres parties prenantes) de manière que la valeur des informations fournies puisse être appréciée. Il convient de remercier tous ceux qui ont contribué de manière notable à l'évaluation. Une liste des personnes interrogées et des documents consultés devrait figurer dans le rapport, à condition que cela ne constitue pas une atteinte à la vie privée des personnes concernées, ni une violation de la confidentialité.
- 5.37 Révision et édition :** les parties prenantes devraient avoir la possibilité d'examiner les produits de l'évaluation pour en vérifier l'exactitude et présenter leurs observations. Néanmoins, il incombe aux mandataires de l'évaluation de préserver l'intégrité du rapport, qui ne devrait pas être modifié sans le consentement préalable des évaluateurs afin qu'il reflète avec précision les résultats et les conclusions auxquels ils sont arrivés. Les évaluateurs devraient examiner les observations formulées lors de la révision du rapport et des autres produits de l'évaluation, vérifier les imprécisions et distorsions relevées et les corriger (pratique 5.24). Les conflits d'intérêts et les divergences d'opinion au sein de l'équipe d'évaluation devraient être clairement mentionnés dans le rapport d'évaluation (pratique 5.29). Si un participant ou une partie prenante exprime un point de vue divergent, il est laissé à l'appréciation des évaluateurs de savoir s'il convient de modifier le rapport et de quelle façon. Si les évaluateurs décident de ne pas tenir compte du point de vue du participant/de la partie prenante, l'équipe de gestion chargée de donner suite à l'évaluation (pratique 5.42) peut décider de l'intégrer dans son plan d'action et de mesures.

Diffusion de l'évaluation et suivi

- 5.38 Diffusion transparente et intégrale :** les résultats de l'évaluation devraient être publiés et largement diffusés, de manière qu'ils soient facilement accessibles aux parties prenantes. La **liste de diffusion** initiale (pratique 5.10) devrait être utilisée pour garantir que le rapport ou la synthèse de l'évaluation atteint le public cible (indiqué dans le cahier des charges). Toute modification de la liste de diffusion initiale doit être signalée et expliquée aux parties prenantes concernées.
- 5.39 Diffusion appropriée :** étroitement liée à la compréhensibilité (pratique 5.34), la diffusion du rapport d'évaluation peut être assurée par différents moyens en fonction du public visé. Il est notamment possible d'afficher le rapport ou des extraits/synthèses sur un panneau d'affichage communautaire, de les poster sur Internet, ou de les présenter dans le cadre de réunions de planification, de réunions communautaires et de conférences sectorielles. Le choix des moyens de diffusion est particulièrement important lorsqu'il s'agit de faire circuler un rapport au sein des communautés.
- 5.40 Diffusion interne et externe :** pour faciliter au maximum l'accessibilité et la diffusion du rapport d'évaluation, il peut s'avérer judicieux de préparer et de faire circuler une version externe du rapport de manière à : 1) ne pas rendre publiques certaines questions sensibles ; 2) préserver l'identité des sujets de l'évaluation et prévenir ou atténuer tout préjudice potentiel (norme 4.3) ; et 3) améliorer la compréhensibilité (pratique 5.34) du rapport en le présentant au grand public sous une forme résumée ou simplifiée.
- 5.41 Base de données des évaluations :** en application de la pratique 5.3, tous les rapports d'évaluation du Secrétariat devraient être transmis au département Planification et évaluation, qui les archivera et les postera à la fois sur le réseau extranet de la Fédération (FedNet) et sur son site Web.
- 5.42 Réponse de l'équipe de gestion :** une évaluation doit être suivie d'une réponse explicite des mandataires aux recommandations formulées. Cela ne devrait pas être fait a posteriori. Pour garantir l'utilité de l'évaluation et à y donner suite, une **équipe de gestion** devrait être constituée en vue de définir le plan d'action et des mesures, qui seront joints en annexe au rapport d'évaluation. Ce plan d'action et ces mesures devraient être élaborés en temps opportun pour ne pas retarder le processus de diffusion et de suivi de l'évaluation. Dans son plan, l'équipe de gestion devrait donner suite à chacune des recommandations formulées et, à défaut, expliquer pour quelles raisons elle ne

19. Cadre d'évaluation de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

répond pas à une recommandation. Elle devrait définir clairement les mesures qu'elle compte prendre pour donner suite aux recommandations, le calendrier, les responsabilités et le système de compte rendu. Un suivi systématique de la mise en œuvre de ce plan doit être assuré et doit faire l'objet de comptes rendus fiables qui seront publiés en temps voulu.

5.43 Discussion et retour d'information : il est impératif d'engager des discussions avec les parties prenantes et de tenir compte de leurs points de vue sur les résultats de l'évaluation pour s'assurer qu'elles les comprennent et qu'elles se les approprient, et pour donner dûment suite aux recommandations formulées. Il est recommandé d'instaurer un mécanisme de retour d'information associant les principales parties prenantes, de manière à garantir que les résultats de l'évaluation seront utilisés lors de l'élaboration des politiques et des programmes futurs. Ce mécanisme peut être mis en place durant la révision et l'édition du rapport d'évaluation (pratique 5.37). Il peut s'agir d'un groupe spécial ou d'un comité initial formé durant la phase de planification de l'évaluation, de séminaires et d'ateliers, de forums sur Internet, de téléconférences et/ou de procédures de suivi et de compte rendu institutionnelles.

ANNEXE 1 : Ressources

Réseau d'apprentissage actif pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire (ALNAP), 2006. *Evaluating Humanitarian Action Using OECD/DAC Criteria*, Overseas Development Institute, Paris.

http://www.alnap.org/pool/files/eha_2006.pdf

Cosgrave J., Ramalingam B. et Beck T., 2009. *Real-time evaluations of humanitarian action: An ALNAP Guide, Pilot Version*. Réseau d'apprentissage actif pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire (ALNAP), Overseas Development Institute, Paris.

<http://www.alnap.org/resources/guides/evaluation/rte.aspx>

Association américaine pour l'évaluation (AEA), 2004. *American Evaluation Association Guiding Principles for Evaluators*.

<http://www.eval.org/Publications/GuidingPrinciples.asp>

American Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (AJCSEE), 1994. *The Program Evaluation Standards (2^e édition)*.

<http://www.wmich.edu/evalctr/jc/>

Australasian Evaluation Society (AES), 2002. *Guidelines for the Ethical Conduct of Evaluations*

[http://www.aes.asn.au/about/Documents%20-%20ongoing/guidelines for the ethical conduct of evaluations.pdf](http://www.aes.asn.au/about/Documents%20-%20ongoing/guidelines%20for%20the%20ethical%20conduct%20of%20evaluations.pdf)

Département britannique pour le développement international (DFID), 2009. *Building the Evidence to Reduce Poverty. The UK's Policy on Evaluation for International Development*, Londres.

<http://www.dfid.gov.uk/Documents/publications1/evaluation/evaluation-policy.pdf>

Fonds mondial pour l'environnement (FEM), 2006. *La Politique en matière de suivi et d'évaluation du FEM*, Washington DC.

http://207.190.239.143/uploadedFiles/Politiques_and_Guidelines-me_policy-french.pdf

Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. *Principes et valeurs de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge*, Genève.

http://www.ifrc.org/what/values/index.asp?navid=04_02

Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, 2005. *Operational Framework for Evaluations*, Genève.

http://www.ifrc.org/cqi/pdf_evaluation.pl?operational-framework-revised.pdf

Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, 2007. *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*, Genève.

<http://www.ifrc.org/publicat/conduct/code.asp>

Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, 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.

<http://www.ifrc.org/what/values/principles/index.asp>

Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, 2009. *Processus de planification de projet : Manuel*, Genève (bientôt disponible sur le site Internet).

21. Cadre d'évaluation de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, 2009. *Stratégie 2020*, Genève.

M&E, 2009. Monitoring and Evaluation News: Societies, Networks and Conference.

<http://www.mande.co.uk/societies.htm>

Organisation de coopération et de développement économiques, Centre d'aide au développement (OCDE/CAD), 1999. *Conseils pour l'évaluation de l'aide humanitaire apportée dans les situations d'urgence complexes*, OCDE, Paris.

http://www.oecd.org/document/32/0,3746,fr_2649_37413_17125757_1_1_1_37413,00.html

Organisation de coopération et de développement économiques, Centre d'aide au développement (OCDE/CAD), 1991. *DAC Principles for Evaluation of Development Assistance*, OCDE, Paris.

<http://www.oecd.org/dataoecd/31/12/2755284.pdf>

Organisation de coopération et de développement économiques, Centre d'aide au développement (OCDE/CAD), 2006. *Normes du CAD pour une évaluation de qualité*, OCDE, Paris.

<http://www.oecd.org/dataoecd/40/59/36818417.pdf>

Organisation de coopération et de développement économiques, Centre d'aide au développement (OCDE/CAD), 2000. *DAC Criteria for Evaluating Development Assistance*, OCDE, Paris.

http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en_2649_34435_2086550_1_1_1_1,00.html

Groupe des Nations Unies sur l'évaluation (GNUE), 2005. *Normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies*.

http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=21

Groupe des Nations Unies sur l'évaluation (GNUE), 2005b. *Règles d'évaluation applicables au sein du système des Nations Unies*.

http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=22

Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), 2007. *Politiques de l'UNICEF en matière d'évaluation*, Conseil économique et social des Nations Unies.

http://www.unicef.org/french/evaluation/index_13477.html

Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), 2006. *La politique d'évaluation du Programme des Nations Unies pour le développement*, Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour le développement et du Fonds des Nations Unies pour la population.

<http://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N10/639/75/pdf/N1063975.pdf?OpenElement>

Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), 2007. *M&E Fundamentals – A Self-Guided Minicours*, USAID, Washington DC.

www.cpc.unc.edu/measure/publications/pdf/ms-07-20.pdf

ANNEXE 2 : Exemple de cahier des charges

« Titre de l'évaluation/étude »

1. **Résumé** : faire la synthèse des principaux éléments de l'évaluation, notamment :
 - 1.1. **But** : formuler un bref énoncé sur la base des informations figurant à la section 3 du cahier des charges.
 - 1.2. **Public cible** : résumer les informations figurant à la section 3 du cahier des charges.
 - 1.3. **Mandataire** : identifier l'entité qui finance (demande) l'évaluation.
 - 1.4. **Rapports** : indiquer à quelle entité les évaluateurs ou consultants doivent rendre compte de leurs travaux (responsable de l'évaluation).
 - 1.5. **Durée** : indiquer le nombre de jours ou d'heures de travail des consultants, et non la durée de la gestion générale de l'évaluation, à savoir le temps dont le mandataire ou le responsable de l'évaluation ont besoin pour les activités de planification et de suivi.
 - 1.6. **Échéancier** : indiquer uniquement les délais qui concernent les consultants, et non les délais relatifs à la gestion générale de l'évaluation.
 - 1.7. **Lieux** : indiquer les lieux où les consultants travailleront.
2. **Contexte** : décrire le contexte ainsi que l'état actuel du programme évalué.
3. **But et portée de l'évaluation** : présenter le but général et les paramètres de l'évaluation.
 - 3.1. **But (objectif général)** : expliquer pourquoi l'évaluation est nécessaire (à ce moment donné), comment les informations seront utilisées et par qui (public cible). Il convient d'identifier le public cible de l'évaluation (les principales parties prenantes qui utiliseront les informations).
 - 3.2. **Portée** : cadrer l'évaluation en indiquant en quoi elle consistera, notamment l'**unité d'analyse** retenue, la **période** ou la ou les étapes du programme qui seront évaluées, les **fonds** effectivement dépensés au moment de l'évaluation par rapport au montant total des fonds alloués, la **couverture géographique** de l'évaluation et les **groupes cibles** ou bénéficiaires qui seront pris en compte dans l'évaluation.
4. **Objectifs et critères d'évaluation** : préciser le but et la portée de l'évaluation en indiquant les domaines d'investigation spécifiques et les questions auxquelles il faudra répondre.
 - 4.1. **Objectifs** : définir les objectifs spécifiques à réaliser pour que l'évaluation atteigne son but général. Une évaluation donnée peut avoir un ou plusieurs objectifs.
 - 4.2. **Critères d'évaluation** : définir les critères d'évaluation applicables parmi ceux énoncés dans le Cadre d'évaluation pour la Fédération internationale (section 3) : 1) conformité aux Principes fondamentaux et au Code de conduite ; 2) pertinence et adéquation ; 3) efficacité ; 4) efficacité ; 5) couverture ; 6) impact ; 7) cohérence ; 8) durabilité et interconnectivité.
5. **Méthodes d'évaluation** : indiquer les principales sources de données et les méthodes de collecte et d'analyse des données.
6. **Produits** : indiquer les principaux produits de l'évaluation. Il est également recommandé de fixer des délais spécifiques pour les produits et de définir les différentes responsabilités au besoin.
7. **Calendrier proposé** : résumer le calendrier des principales étapes de l'évaluation, notamment l'étude documentaire, les séances d'information, la collecte et l'analyse des données, les présentations, l'élaboration du projet de rapport et du rapport final, etc.
8. **Normes de qualité et d'éthique** : Il est recommandé de reprendre le libellé suivant pour garantir le respect des normes énoncées dans le Cadre d'évaluation pour la Fédération internationale :

23. Cadre d'évaluation de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

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

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

1. **Utilité** : les évaluations doivent être utiles et utilisées.
2. **Faisabilité** : les évaluations doivent être réalistes, diplomatiques et gérées de façon rentable et sensée.
3. **Éthique et licéité** : les évaluations doivent être réalisées dans le respect de l'éthique et des lois, en veillant tout particulièrement au bien-être des personnes qui y participent ou qui en subissent les effets.
4. **Impartialité et indépendance** : les évaluations devraient être impartiales et donner une appréciation détaillée et objective qui tient compte du point de vue de toutes les parties prenantes.
5. **Transparence** : les évaluations devraient être menées de façon ouverte et transparente.
6. **Précision** : les évaluations devraient être techniquement exactes et fournir suffisamment d'informations sur les méthodes de collecte, d'analyse et d'interprétation des données pour en démontrer la validité ou le bien-fondé.
7. **Participation** : les parties prenantes devraient être consultées et véritablement associées au processus d'évaluation si cela est possible et justifié.
8. **Collaboration** : la collaboration entre les principaux partenaires opérationnels dans le processus d'évaluation contribue à renforcer la légitimité et l'utilité de l'évaluation.

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

9. **Équipe d'évaluation et qualifications** : résumer la composition de l'équipe d'évaluation et les qualifications techniques requises pour en être membre.
10. **Procédures de soumission des candidatures** : décrire clairement les procédures à suivre pour présenter une candidature, les documents à fournir et les délais à respecter.
11. **Appendice** : joindre tous les documents d'information relatifs au cahier des charges tels que le Cadre d'évaluation pour la Fédération internationale, une bibliographie, des cartes et un calendrier détaillé de l'évaluation.

T:\Language\2011\French\Planning and Evaluation\135135 IFRC Framework for Evaluation - Final (February 2011)_fr (2).doc