



LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION DU CICR

2022–2024
FÉVRIER 2022

TABLE DES MATIÈRES

1. L'ÉVALUATION AU CICR.....	4
2. INTRODUCTION	6
3. LES PRINCIPES DIRECTEURS RELATIFS À L'ÉVALUATION AU CICR	7
3.1. Indépendance, impartialité et neutralité.....	7
3.2. Conduite éthique et légale	7
3.3. Utilité et utilisation.....	8
3.4. Collaboration	8
3.5. Transparence.....	8
3.6. Accent mis sur la qualité et assurance qualité	8
4. LE CADRE POUR L'ÉVALUATION.....	9
4.1. Définition et but de l'évaluation	9
4.2. Caractéristiques des évaluations du CICR.....	10
4.3. Typologie d'évaluation	10
4.4. Principales questions directrices.....	12
4.5. Critères de sélection pour l'évaluation	12
4.6. Champ de l'évaluation	13
4.7. Exigences relatives au processus d'évaluation	14
5. LA FONCTION ÉVALUATION	16
6. LE PLAN POUR L'ÉVALUATION	17
7. LE FINANCEMENT DE LA FONCTION ÉVALUATION.....	17
8. LA MISE EN ŒUVRE ET LA RÉVISION DE LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION	18

TABLEAU

Tableau 1 : Typologie d'évaluation au CICR.....	11
---	----

DIAGRAMMES

Diagramme 1 : Objectifs visés et étapes franchies en matière d'évaluation entre 2021 et 2024	5
Diagramme 2 : Indicateur d'évaluation 1 du PFR* 2022 – Indépendance de la fonction évaluation.....	7
Diagramme 3 : Indicateur d'évaluation 2 du PFR 2022 – Nombre d'évaluations associées à la Stratégie du CICR.....	14
Diagramme 4 : Indicateur d'évaluation 3 du PFR 2022 – Pourcentage de mesures n'ayant pas encore été mises en œuvre par l'équipe responsable de l'évaluation	16
Diagramme 5 : Indicateur d'évaluation 4 du PFR 2022 – Pourcentage du budget total dépensé chaque année pour l'évaluation	18

*PFR *Planning for Results (processus de planification)*

1. L'ÉVALUATION AU CICR

Notre vision du rôle de l'évaluation au CICR est la suivante :

Les évaluations au CICR nous aident à tirer des enseignements des activités que nous menons, dans le cadre de nos efforts pour obtenir de meilleurs résultats pour les populations affectées par les conflits armés et d'autres situations de violence. Nous utilisons les évaluations pour recueillir des données probantes et des informations qui éclairent notre prise de décision.

Cet énoncé reflète les engagements du CICR au titre de l'orientation stratégique 2 de la [Stratégie institutionnelle 2019-2024](#), qui préconise d'assurer la pertinence et la durabilité de notre impact humanitaire en travaillant avec les personnes affectées. L'objectif 2.7 souligne en particulier le rôle que les évaluations doivent jouer au sein du CICR en tant qu'organisation apprenante. D'ici la fin de l'année 2024, le CICR aura renforcé sa base de données pertinentes pour la prise de décision en intégrant la pratique de l'évaluation. Pour ce faire, il prendra appui sur les bonnes pratiques existantes dans l'ensemble de l'organisation et renforcera les compétences et la confiance en matière de gestion et d'utilisation des évaluations.

Le diagramme 1 illustre les principaux objectifs de la stratégie d'évaluation. Il a été simplifié pour montrer la progression linéaire vers les quatre objectifs clés énoncés ci-dessous ; dans la pratique, toutefois, de nombreux volets se renforcent mutuellement. La première colonne définit la « base de référence » pour chaque volet à la fin de 2021.

À la fin de 2024 :

- notre pratique de l'évaluation aura renforcé notre base de données probantes pour la prise de décision ;
- les évaluations nous aideront à mieux suivre les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie du CICR ;
- nous aurons renforcé nos compétences et la confiance nécessaire pour gérer et utiliser les évaluations ;
- nous planifierons et budgétiserons plus systématiquement les évaluations, le cas échéant.

Les méthodes d'évaluation que les programmes, les fonctions et les départements utilisent déjà et dans lesquelles ils ont investi contribuent pour beaucoup à la pratique de l'évaluation, en veillant à ce qu'elle soit adaptée au mandat unique du CICR. Le Bureau de l'évaluation fera en sorte de continuer à favoriser l'élaboration d'approches d'évaluation adaptées et conformes aux normes du secteur au sein de l'institution.

Les orientations en matière d'évaluation et les critères de qualité à utiliser lors de la rédaction de documents essentiels, tels que les termes de référence, les rapports de démarrage et les rapports d'évaluation, sont déjà disponibles. Comme le montre cette stratégie, d'autres étapes du processus d'évaluation donneront lieu à l'élaboration et à la diffusion d'orientations. Il s'agit d'accroître les compétences et la confiance de tout le personnel pour les engager à commander des évaluations et leur permettre de les utiliser efficacement. Cet objectif sera atteint grâce à la fourniture de ressources pratiques et à l'élargissement des possibilités d'apprentissage et de formation.

En plus du soutien apporté aux équipes et aux unités de l'organisation en matière de commande et d'utilisation des évaluations, le Bureau de l'évaluation dirigera la mise en œuvre d'évaluations stratégiquement pertinentes en partenariat avec les auteurs responsables des orientations stratégiques spécifiques du CICR et avec d'autres parties prenantes.

Et surtout, les systèmes internes seront adaptés pour appuyer la planification et la budgétisation des évaluations et assurer le suivi des pratiques d'évaluation.

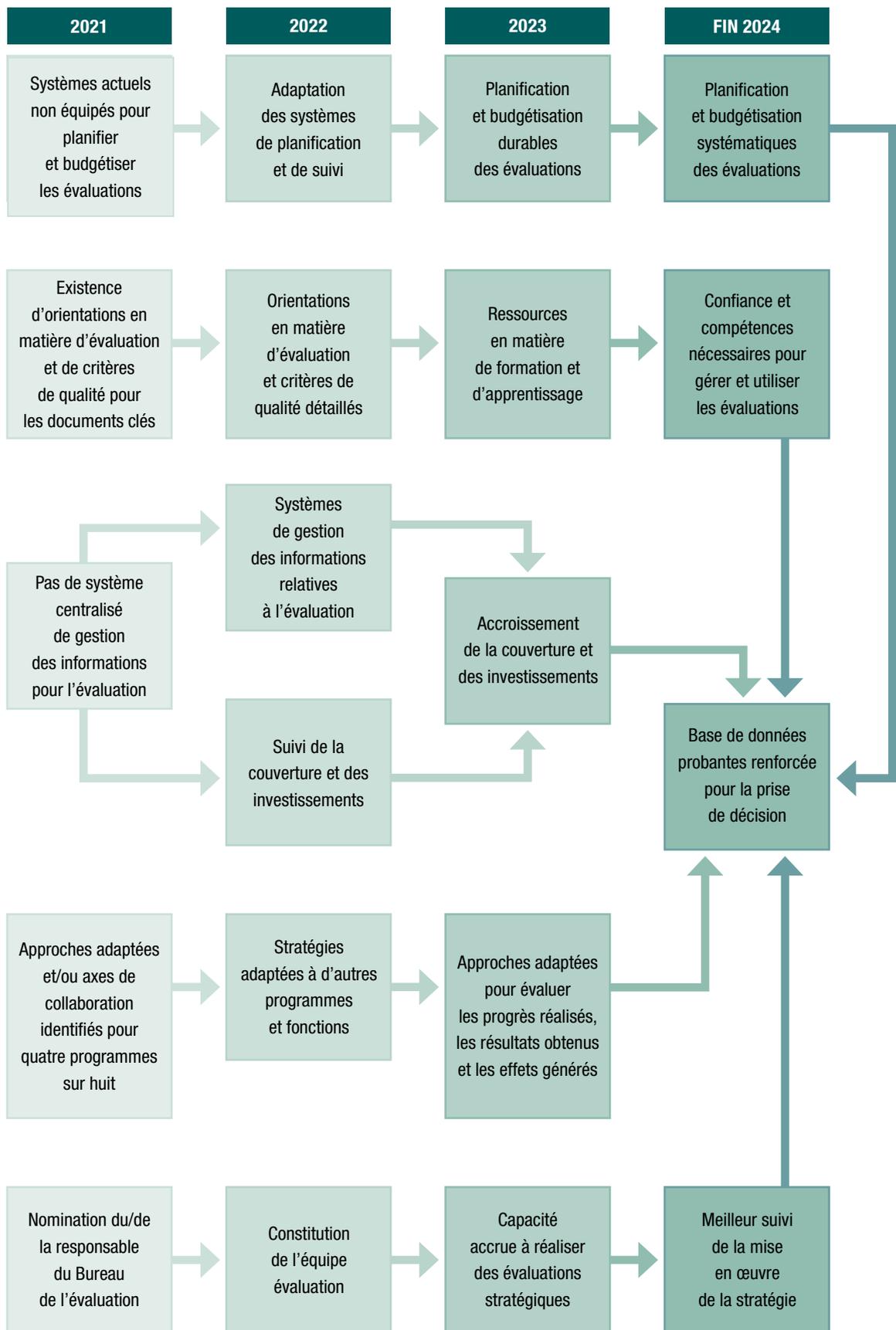


Diagramme 1 : Objectifs visés et étapes franchies en matière d'évaluation entre 2021 et 2024

2. INTRODUCTION

La Stratégie d'évaluation du CICR 2022-2024 s'appuie sur les recommandations de l'évaluation de la fonction évaluation de 2019 et s'inspire des stratégies précédentes¹. De larges consultations menées en 2019 ont permis de définir les priorités de la stratégie, à savoir donner une compréhension commune de l'objectif de l'évaluation au CICR ainsi que des orientations sur la manière dont les évaluations sont planifiées, gérées, réalisées et utilisées au sein de l'institution.

La stratégie est conçue pour promouvoir des évaluations de haute qualité contribuant à l'apprentissage institutionnel, à la redevabilité et à la mission du CICR qui est de protéger la vie et la dignité des victimes de conflits et d'autres situations de violence. Le contenu de la stratégie est conforme aux Principes fondamentaux du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (ci-après le Mouvement) et à la Stratégie 2019-2024 du CICR, et a été établi conformément aux meilleures pratiques internationales en matière d'évaluation dans les contextes humanitaires. La stratégie vise à aligner les pratiques d'évaluation du CICR sur les normes du secteur, tout en répondant à ses besoins spécifiques en tant qu'organisation spécialisée dotée d'un mandat humanitaire unique.

La stratégie décrit : les principes directeurs relatifs à l'évaluation au CICR ; le cadre réglementant la pratique et la qualité de l'évaluation ; le rôle et la structure du Bureau de l'évaluation ; les paramètres concernant la dotation en personnel et le budget de l'évaluation ; ainsi que le processus de mise en œuvre et de révision de la stratégie.

Sur la base de cette vision commune, le Bureau de l'évaluation soutiendra de manière collaborative et constructive l'intégration de l'évaluation dans les pratiques et les systèmes de l'organisation.

¹ Par exemple, la Stratégie d'évaluation du CICR de 2006.

3. LES PRINCIPES DIRECTEURS RELATIFS À L'ÉVALUATION AU CICR

Les principes suivants guident la manière dont les évaluations sont menées et utilisées au CICR. Ils contribuent à la crédibilité et à la légitimité des évaluations du CICR, en tenant compte à la fois des meilleures pratiques internationalement reconnues en matière d'évaluation humanitaire et des Principes fondamentaux du Mouvement.

3.1. INDÉPENDANCE, IMPARTIALITÉ ET NEUTRALITÉ

Le cadre d'évaluation définit la mesure dans laquelle les évaluations et les activités similaires sont menées de manière indépendante. Les évaluations sont impartiales et aussi **objectives** que possible, fournissant une évaluation complète et non biaisée qui prend en compte les points de vue des différentes parties prenantes, y compris les parties prenantes externes et les populations affectées, le cas échéant. Tout conflit d'intérêts potentiel entre les évaluateurs et le sujet évalué est identifié et géré de manière appropriée. Les évaluations sont neutres, elles ne poursuivent pas un objectif politique particulier ni ne servent d'instruments d'influence externe ou interne. Les évaluations et activités similaires sont réalisées de manière indépendante par rapport à la hiérarchie ou aux personnes responsables de la conception et de l'exécution des travaux, programmes, stratégies et thèmes évalués. L'évaluation est une fonction indépendante, également du point de vue de son financement.

DEGRÉ D'INDÉPENDANCE DE LA FONCTION ÉVALUATION DU CICR		
Base de référence	Objectif 2022	Objectif 2024
Pratique non satisfaisante	Pratique moyennement satisfaisante	Pratique satisfaisante

Diagramme 2 : Indicateur d'évaluation 1 du PfR 2022 – Indépendance de la fonction évaluation

3.2. CONDUITE ÉTHIQUE ET LÉGALE

Les évaluations doivent être menées de manière éthique et légale, en tenant compte du bien-être des personnes qui y prennent part et sont concernées par l'évaluation et le sujet évalué. Les évaluations doivent être réalisées conformément à l'éthique et aux normes professionnelles afin de minimiser les risques pour les participants, y compris en appliquant le principe « do no harm » (ne pas nuire). Un protocole doit par ailleurs être mis en place pour garantir l'obtention du consentement éclairé clairement défini de tous les participants à l'évaluation. Le cas échéant, les évaluations devront donc être approuvées par un comité d'éthique². Les évaluateurs adhèrent au Code de conduite du CICR et aux politiques pertinentes en matière d'éthique et de protection. Les informations concernant les répondants sont traitées de manière confidentielle et conformément aux Règles du CICR sur la protection des données personnelles et au Manuel du CICR sur la protection des données dans l'action humanitaire.

2 Des critères spécifiques sont utilisés pour déterminer si une évaluation ou un processus particulier (rapport de démarrage) est soumis à l'approbation du comité d'éthique. Ces critères sont définis par le Bureau de l'évaluation conformément aux normes et pratiques internationales.

3.3. UTILITÉ ET UTILISATION

Le CICR veille à ce que chaque évaluation soit utile et pertinente pour les besoins de l'organisation (y compris l'apprentissage, la redevabilité et les processus décisionnels). Un système a été mis en place pour identifier les évaluations potentielles que le Bureau de l'évaluation dirigera et/ou financera (en tout ou en partie) et pour hiérarchiser ces évaluations sur la base de critères de sélection établis et en consultation avec les parties prenantes concernées. Les besoins des parties prenantes sont identifiés au stade de la planification et pris en compte tout au long de l'évaluation. L'utilisation prévue et le suivi des résultats de l'évaluation sont déterminés au début du processus et documentés dans les termes de référence de l'évaluation.

3.4. COLLABORATION

Les évaluations du CICR appliquent l'approche de l'institution en matière de collaboration avec les autres membres du Mouvement (par exemple, la mise en œuvre conjointe avec les Sociétés nationales), avec les parties prenantes gouvernementales et avec toute organisation internationale, nationale ou de la société civile avec laquelle il travaille. Les évaluations conjointes avec les autres membres du Mouvement ou d'autres partenaires sont encouragées afin de parvenir à un consensus et de recueillir des informations pertinentes qu'une évaluation menée isolément n'aurait peut-être pas permis d'obtenir. Le CICR s'efforce de partager les informations relatives aux plans d'évaluation avec les Sociétés nationales et la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (ci-après la Fédération internationale) afin de réduire les doubles emplois et d'optimiser les ressources consacrées à l'évaluation au sein du Mouvement.

3.5. TRANSPARENCE

Les évaluations sont réalisées de manière transparente, conformément au neuvième principe fondamental du Code de conduite du Mouvement. Des procédures sont établies pour garantir la transparence des processus internes d'identification, de commande, de gestion et de réalisation des évaluations, ainsi que de la manière dont le CICR traite les intérêts divergents sur la pertinence de l'évaluation et les divergences d'opinion concernant les conclusions et les recommandations issues de l'évaluation. Conformément à la politique d'accès à l'information du CICR, les rapports d'évaluation seront rendus publics et suivront une procédure de diffusion interne claire. Dans des cas exceptionnels, le Bureau de l'évaluation peut rendre publique la synthèse d'un rapport d'évaluation plutôt que le document complet, si le contenu met en péril les droits et la sécurité des personnes ou compromet la sûreté et l'intégrité des opérations du CICR. Le Bureau de l'évaluation fournira des mises à jour ou des rapports annuels à l'Assemblée (l'organe suprême du CICR) en vue de mettre en évidence les résultats pertinents de l'évaluation et de décrire en détail les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie d'évaluation.

3.6. ACCENT MIS SUR LA QUALITÉ ET ASSURANCE QUALITÉ

L'assurance qualité se traduit par l'adhésion à la stratégie d'évaluation et à toutes les orientations en matière d'évaluation qui sont élaborées. Le Bureau de l'évaluation est chargé du contrôle direct de la qualité des évaluations centralisées et de la mise en place d'un processus d'assurance qualité pour les évaluations décentralisées. Le personnel du Bureau de l'évaluation du CICR possède l'expérience, les qualifications et les compétences techniques nécessaires pour prendre en charge et gérer les évaluations. Les consultants engagés pour mener les évaluations ou activités similaires ont l'expérience et l'expertise nécessaires à la fois dans le domaine évalué et dans les méthodologies et pratiques d'évaluation.

4. LE CADRE POUR L'ÉVALUATION

4.1. DÉFINITION ET BUT DE L'ÉVALUATION

Le CICR s'inspire de la définition que le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE donne de l'évaluation, à savoir : « l'appréciation aussi systématique et objective que possible d'un programme ou d'une politique en cours ou achevé, de sa conception, de sa mise en œuvre et des résultats obtenus ». Outre les programmes et les politiques, une évaluation peut porter sur une stratégie, une initiative, une approche, une unité ou un département organisationnel, ou encore un domaine opérationnel (région, groupe cible ou intervention d'urgence spécifique).

Les évaluations visent à déterminer si les objectifs du sujet évalué étaient pertinents et ont été atteints et à comprendre les facteurs qui ont contribué à son succès (ou à son échec), en utilisant des axes de réflexion clairs et une approche méthodologique solide. Une évaluation peut s'interroger sur la pertinence, ou répondre à des questions sur la meilleure façon de concevoir ou d'adapter une intervention en fonction d'une série de facteurs contextuels, et démontrer dans quelle mesure l'intervention ou l'initiative a contribué aux changements ou aux résultats observés.

L'évaluation en tant que pratique diffère du suivi, qui ne propose pas une évaluation indépendante d'une initiative, mais fournit plutôt les informations nécessaires à la poursuite du processus de gestion et de prise de décision. Le suivi s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre d'une initiative. Il s'agit du suivi continu des progrès réalisés par rapport à un ensemble de points de référence ou d'indicateurs définis. Les systèmes de suivi sont une source d'information essentielle pour l'évaluation et, lorsqu'elles sont réunies, les données de suivi et d'évaluation offrent une vision holistique des performances à divers niveaux opérationnels.

- Les *évaluations* menées dans le cadre d'évaluation du CICR sont l'examen d'une action, d'un processus, d'une politique ou d'une stratégie visant à créer une base objective de données probantes pour appuyer les décisions importantes, tirer des leçons en vue d'améliorer les choses et renforcer la redevabilité institutionnelle (y compris la transparence).
- Les *examens évaluatifs* sont spécifiquement structurés pour faciliter une réflexion critique et renforcer la capacité de tirer des enseignements en interne concernant les succès et les défis inhérents à une activité donnée. L'objectif est de consigner et de diffuser les acquis afin d'améliorer les actions futures, en s'appuyant régulièrement sur les éléments de preuve existants, qui sont présentés sous forme de synthèse aux fins de l'examen. Les examens évaluatifs s'appuient sur les principes directeurs et les processus d'évaluation. Les examens évaluatifs et les autres types d'examen peuvent également utiliser d'autres lignes directrices, telles que celles élaborées pour la recherche au sein du CICR³.
- Les exercices permettant de tirer des *enseignements* ne sont pas inclus dans le cadre d'évaluation. Ils relèvent souvent, mais pas exclusivement, du cadre de gestion de projet pour les projets basés à Genève et du protocole d'intervention de l'Unité de sécurité applicable aux crises de sécurité.
- Les *appréciations* ne sont pas non plus considérées comme des évaluations. Elles sont axées sur la collecte et l'analyse de données concernant une situation en cours ou prévue avant qu'une action ne soit entreprise ou dans le cadre d'un suivi continu.

L'évaluation fait partie intégrante du système de planification des résultats (PfR) du CICR. Le bon fonctionnement de la gestion axée sur les résultats est essentiel à la réussite de la fonction évaluation. Une évaluation doit fournir des informations crédibles, fiables et utiles, permettant d'intégrer les conclusions et les recommandations dans la prise de décision, l'élaboration et la planification

3 Voir les lignes directrices et les normes élaborées par le Centre de recherche et d'expérience opérationnelles.

des stratégies, et les mécanismes de redevabilité de l'organisation. C'est ainsi que les évaluations permettent au CICR d'améliorer son action et de poursuivre sa mission.

4.2. CARACTÉRISTIQUES DES ÉVALUATIONS DU CICR

L'évaluation se distingue des autres types d'enquête systématique qui génèrent également des données probantes pour l'apprentissage et la prise de décision.

Les principales caractéristiques des évaluations du CICR sont les suivantes :

- pour respecter le principe d'objectivité, le CICR est tenu d'engager des évaluateurs externes qualifiés et expérimentés pour conduire des évaluations indépendantes. Les spécialistes de l'évaluation externe se conforment aux codes de déontologie établis par leurs associations d'évaluation nationales ou régionales, les normes professionnelles internationales et le CICR ;
- un groupe de référence est établi pour la durée de chaque évaluation afin de fournir des informations et des conseils à des moments clés du processus. Il est généralement composé de membres du personnel du CICR ; des membres externes peuvent être invités pour apporter des connaissances spécifiques ou si un partenaire stratégique est concerné. En cas d'évaluations conjointes ou réunissant plusieurs partenaires, le groupe de référence inclut les partenaires concernés ;
- les évaluations reposent souvent sur un cadre d'enquête doté de critères prédéfinis qui s'inspire des critères du CAD⁴ et de l'ALNAP, combinés à des critères spécifiques au programme ou à l'organisation, le cas échéant ;
- des méthodes qualitatives et/ou quantitatives mixtes sont intégrées à la conception de l'évaluation afin de pouvoir trianguler les sources de données et les méthodes d'analyse des données probantes. Une matrice d'évaluation intégrée au rapport de démarrage de l'évaluation indique comment les critères et les questions d'évaluation seront pris en compte en utilisant des méthodes et des sources multiples ;
- des parties prenantes externes au CICR et, le cas échéant, des personnes touchées par les conflits et autres situations de violence participent à l'évaluation ;
- les recommandations sont élaborées ou affinées en consultation avec les commanditaires de l'évaluation afin de garantir leur pertinence et de mettre à profit la connaissance interne des systèmes et des possibilités de mise en œuvre. Ce processus est géré de manière à ne pas compromettre l'indépendance des résultats et des conclusions ;
- la qualité, la rigueur et la crédibilité des évaluations sont assurées par l'application du mécanisme d'assurance qualité. Un avis est donné sur les projets de termes de référence, de rapport de démarrage et de rapport d'évaluation en vue de confirmer leurs points forts et d'identifier les domaines à renforcer pour remplir les critères de qualité. Les listes de contrôle pour l'intégralité des critères sont remises aux évaluateurs au début de l'évaluation.

4.3. TYPOLOGIE D'ÉVALUATION

La typologie d'évaluation définit les types d'évaluation en fonction de leur origine (centralisée ou décentralisée) et de leur objectif. Sur la base de ces deux paramètres, des normes concernant les personnes chargées de l'évaluation (équipe interne, équipe mixte ou équipe entièrement externe) et les champs d'investigation appropriés sont fournies pour chaque type d'évaluation.

La typologie ne définit pas un calendrier précis (par exemple, évaluations sommatives, évaluations à mi-parcours et évaluations du processus) ni une méthodologie précise (par exemple, évaluations d'impact et évaluations des changements les plus significatifs). Des précisions sur ces deux aspects figurent dans les orientations du CICR en matière d'évaluation.

4 Critères du CAD : pertinence, efficacité, efficience, cohérence, impact et durabilité.

ÉVALUATION CENTRALISÉE		
TYPE	DESCRIPTION	ÉQUIPE D'ÉVALUATION
Évaluations stratégiques	Le champ d'analyse englobe des questions thématiques relatives aux politiques ou stratégies globales. L'objectif principal est l'apprentissage, assorti d'un objectif secondaire de redevabilité.	Commandées ou fermement soutenues par le Bureau exécutif du directeur général et/ou le Bureau de l'évaluation, en collaboration avec les parties prenantes.
	Peut également évaluer les évolutions méthodologiques, telles que la mise à l'essai de nouvelles techniques de mesure pour un programme ou une fonction ou l'adoption d'une approche innovante de l'évaluation.	Réalisées par des consultants externes.
Évaluations institutionnelles	L'objectif principal est d'assurer la couverture ou le respect des engagements en matière de redevabilité, des exigences des donateurs ou des paramètres de gestion des risques pour la sélection des évaluations. L'apprentissage est un objectif secondaire.	Commandées par le Bureau exécutif du directeur général et/ou le Bureau de l'évaluation et gérées par le Bureau de l'évaluation.
	L'exercice peut s'étendre aux programmes et fonctions (protection, assistance, prévention, coopération et questions juridiques thématiques) ; il peut concerner le soutien aux entreprises, les appels aux donateurs, ou une initiative unique (délégation unique ou portée régionale couvrant plusieurs délégations) ou spécifique.	Réalisées par des consultants externes.
Examens évaluatifs centralisés	Répondent à un besoin spécifique dans un délai court et flexible. La portée de l'exercice englobe les projets au niveau institutionnel ou les expériences au niveau organisationnel qui bénéficieraient de pouvoir rapidement tirer parti des connaissances acquises par le personnel. Le rapport sur les enseignements tirés d'Ebola en serait un exemple.	Commandés par le Bureau de l'évaluation en collaboration avec les parties prenantes. Réalisés par une équipe mixte ou par une équipe exclusivement interne.
ÉVALUATIONS DÉCENTRALISÉES		
Évaluations décentralisées	Le champ d'analyse englobe les principaux programmes (protection, assistance, prévention, coopération, questions juridiques thématiques), les aspects opérationnels thématiques (population cible, type d'intervention), les délégations (portée régionale touchant une seule ou plusieurs délégations) et les politiques départementales.	Commandées par les délégations, les programmes, les fonctions et les départements. Réalisées par des consultants externes.
Examens évaluatifs décentralisés	Le champ d'analyse englobe les principaux programmes, les questions thématiques au niveau des délégations (population cible au sein d'une délégation, type d'intervention au sein d'une délégation, etc.). L'objectif des examens est de capitaliser sur l'apprentissage du personnel et de faciliter sa réflexion.	Commandés par les délégations, les programmes, les fonctions ou des unités au sein des départements. Réalisés par une équipe mixte ou par une équipe exclusivement interne. (À noter que tout examen au niveau départemental ou sur une question opérationnelle thématique touchant plusieurs pays ou contextes est automatiquement effectué dans le cadre de l'examen centralisé ou promu au rang d'évaluation.)

Tableau 1 : Typologie d'évaluation au CICR

4.4. PRINCIPALES QUESTIONS DIRECTRICES

Les principales questions directrices sont déterminées en fonction du type d'évaluation. Les critères du CAD sont souvent utilisés pour les évaluations centralisées et décentralisées, allant au-delà de l'« efficacité » pour inclure des questions de pertinence, d'efficacité, de cohérence et, le cas échéant, pendant la durée et dans le cadre de l'objectif de l'intervention, d'impact et de durabilité.

On peut également mettre à profit ou utiliser d'autres cadres concernant les questions directrices⁵. D'autres questions directrices reconnues par le CICR pour leur valeur stratégique ou opérationnelle figurent systématiquement dans les termes de référence de l'évaluation. Il s'agit notamment des questions relatives au cadre de la redevabilité envers les personnes affectées, aux femmes et aux filles, et aux populations marginalisées et/ou sous-représentées, conformément aux engagements du CICR en matière d'inclusion. Ces questions peuvent être incluses dans des champs d'enquête spécifiques ou traitées comme un élément distinct dans l'évaluation.

Pour les examens centralisés et décentralisés, les pistes à suivre sont : qu'avions-nous prévu de faire ? Qu'avons-nous fait concrètement ? Quels défis/obstacles avons-nous rencontrés ? Et quels enseignements en avons-nous tirés ? Les critères du CAD ou d'autres critères standardisés peuvent être utiles mais ne sont pas exigés pour les examens. Des questions directrices relevant de la redevabilité envers les personnes affectées et des questions de protection peuvent être intégrées aux examens si elles permettent de miser sur l'apprentissage du personnel.

4.5. CRITÈRES DE SÉLECTION POUR L'ÉVALUATION

Les critères de sélection servent à identifier les évaluations qui figureront dans le plan d'évaluation pour l'ensemble de l'institution. Ils aident à déterminer les domaines d'activité qui doivent être évalués en priorité et à décider si le CICR doit réaliser ou non une évaluation pour une action ou un domaine d'activité particulier.

Les critères sont les suivants :

- **IMPORTANT ET PERTINENCE STRATÉGIQUE** : Cela renvoie aux questions déterminantes pour les plans stratégiques et opérationnels du CICR. Il peut également s'agir d'évaluations portant sur de nouveaux domaines d'activité, tels qu'un programme phare, un processus de réforme ou un nouveau site, des pratiques ou des modes de fonctionnement innovants ;
- **UTILITÉ** : Il s'agit de l'utilité des résultats escomptés de l'évaluation. Cela peut concerner une question transversale, un besoin d'apprentissage spécifique au sein du CICR ou le fait de s'assurer que la pratique institutionnelle est documentée dans un domaine qui revêt une importance croissante pour le CICR ou au niveau mondial. Il peut également s'agir d'évaluations qui identifieront et amplifieront les bonnes performances ou les bonnes pratiques dans les plans institutionnels, en fournissant des orientations ou en assurant une large diffusion des enseignements tirés dans toute l'institution ou dans un département ou une délégation spécifique ;
- **ENGAGEMENTS OU EXIGENCES INSTITUTIONNELS** : Cela englobe les exigences ou engagements, tels que les engagements relatifs au champ de l'évaluation fixés par les objectifs de redevabilité du CICR, dans le cadre d'un accord-cadre avec un donateur ou d'un partenariat, ou les engagements relatifs à la gestion des risques et au rôle des évaluations en tant que « deuxième ligne » de défense. Il peut également s'agir d'un engagement du CICR à réaliser un objectif particulier, tel qu'assurer la protection des civils dans les situations de conflit armé ;

5 Par exemple, des cadres d'évaluation basés sur des principes ou des cadres d'évaluation basés sur des critères adaptés.

- **ÉVALUABILITÉ** : Il s'agit de la faisabilité d'évaluer un domaine donné. Il faut pour cela définir suffisamment l'objet à évaluer ; déterminer la complexité de l'analyse requise pour satisfaire aux exigences de l'évaluation ; déterminer la facilité d'accès aux documents, aux ensembles de données, au site ou aux parties prenantes ; prendre en compte la sensibilité du sujet par rapport aux engagements à « ne pas nuire »⁶, ainsi que la disponibilité de ressources humaines et financières suffisantes. Ce critère doit être jugé par le Bureau de l'évaluation pour s'assurer que les éventuelles réserves concernant l'évaluabilité sont légitimes et ne découlent pas d'un manque de connaissances techniques du personnel sur la manière de gérer des contextes d'évaluation complexes ;
- **RÉALISATION AU MOMENT OPPORTUN** : Il s'agit de savoir si le calendrier de l'évaluation est aligné sur les plans stratégiques et opérationnels. Les évaluations doivent être planifiées et hiérarchisées en fonction du moment où leurs résultats seront les plus utiles. Ainsi, les résultats d'une évaluation destinés à influencer l'orientation stratégique d'une délégation devraient être disponibles et validés avant le début du cycle PfR. Le moment opportun peut également renvoyer à la programmation d'une évaluation pendant la période de mise en œuvre du sujet évalué, par exemple à mi-parcours afin de disposer d'une marge de manœuvre pour affiner et adapter l'initiative avant son terme. Il s'agit également de recueillir des informations au moment où elles sont le plus facilement disponibles, par exemple lors de la clôture des programmes ou du lancement de nouvelles initiatives, ou encore lorsque des résultats sont attendus selon la chronologie du changement (dans les six mois ou les six ans suivant le début de l'initiative, par exemple) ;
- **CONTRIBUTION À LA GESTION DES RISQUES** : Cela renvoie à l'utilisation des évaluations pour faire face aux risques inhérents à l'accomplissement du mandat du CICR, les atténuer et les prendre en compte. Cela peut amener à procéder à une évaluation en fonction d'un ensemble de critères de risque, tels que la taille ou le budget d'une initiative, ou en réponse à des problèmes connus ou anticipés de performance ou d'efficacité. Cela peut aussi englober des situations où des évaluations sont commandées dans des lieux de gestion éloignés afin d'anticiper ou de remplacer le contrôle par des tiers. Les évaluations commandées dans une optique de gestion des risques ne remplacent pas la fonction d'audit interne du CICR.

4.6. CHAMP DE L'ÉVALUATION

Le CICR s'engage à veiller à ce que le champ des évaluations soit proportionnel à la taille et à la portée de l'organisation. Les paramètres de définition du champ comprennent le niveau d'évaluation dans les unités géographiques, thématiques et organisationnelles, ainsi que les responsabilités pour assurer et appliquer le champ. Le champ fera l'objet d'un suivi durant la première année complète couverte par la stratégie (2022). Ensuite, des objectifs de couverture seront définis, en tenant compte de la restructuration du département (prévue pour juillet 2022) et en recentrant progressivement le soutien sur les zones sous-représentées. Le champ sera identifié dans les secteurs suivants :

- départements
- programmes et fonctions
- régions
- délégations
- orientations stratégiques du CICR

Les chevauchements entre les catégories seront analysés dans le cadre du suivi du champ d'évaluation, parallèlement au nombre absolu d'évaluations et aux dépenses globales consacrées à l'évaluation.

⁶ Par exemple, les évaluations nécessitant des entretiens approfondis avec des survivant·e·s de violences sexuelles ou des enfants ne sont réalisables que si les conditions relatives à la sécurité et à la protection des participants établies par le comité d'éthique sont remplies.

NOMBRE D'ÉVALUATIONS RÉALISÉES POUR ASSURER LE SUIVI DE LA PERFORMANCE DE LA STRATÉGIE DU CICR		
Base de référence	Objectif 2022	Objectif 2024
0	2	5

Diagramme 3 : Indicateur d'évaluation 2 du Pfr 2022 – Nombre d'évaluations associées à la Stratégie du CICR

Pour déterminer quelles évaluations figureront dans le plan d'évaluation annuel, les engagements relatifs au champ de l'évaluation seront pris en compte parallèlement aux autres engagements en matière d'enseignements tirés et de redevabilité, à savoir les audits, les travaux de recherche et les bilans de sécurité prévus. Par exemple, l'évaluation d'une délégation jugée nécessaire sur la base des engagements de couverture pourrait être reportée si un audit interne est également prévu la même année.

CHAMP D'ÉVALUATION : RESPONSABILITÉS ET APPLICATION

Les responsabilités concernant le champ d'application incombent au premier chef aux unités commanditaires des évaluations et examens centralisés et décentralisés, c'est-à-dire les délégations, les départements, les programmes et les fonctions, ainsi que le Bureau de l'évaluation. Ces entités sont chargées d'identifier le potentiel d'évaluation dans le cadre du processus de planification de l'évaluation et de vérifier si la série d'évaluations finalement retenues reflètent pleinement les différentes priorités du CICR. Le champ peut également être appliqué dans les situations où l'évaluation est absente. La responsabilité de son application incombe au premier chef au Bureau de l'évaluation, qui a le pouvoir d'établir le plan d'évaluation final et de lancer une évaluation centralisée dans tout secteur de l'organisation où cela est jugé pertinent. Le Bureau de l'évaluation privilégie une entente constructive et collaborative concernant les approches visant à étendre la couverture.

4.7. EXIGENCES RELATIVES AU PROCESSUS D'ÉVALUATION

Un processus d'évaluation standardisé est utilisé au CICR pour tous les examens et évaluations. La gestion des évaluations comporte neuf étapes, chacune devant obligatoirement produire une série de livrables (produits) attendus. L'approfondissement et le niveau de détail requis pour chaque étape varient toutefois en fonction du type d'évaluation (évaluation institutionnelle ou examen décentralisé). Le processus propre à chaque type d'évaluation est décrit dans les lignes directrices du CICR en matière d'évaluation. Le commanditaire de l'évaluation :

- a. Réalise une étude d'évaluabilité pour s'assurer que l'évaluation proposée est réalisable en identifiant ses points forts et les défis à relever. Le Bureau de l'évaluation fournit une liste de contrôle que le commanditaire peut utiliser pour déterminer la faisabilité du sujet évalué et du processus d'évaluation. Pour les sujets d'évaluation complexes, le Bureau de l'évaluation appuie le processus d'analyse en aidant le commanditaire à mener une enquête d'évaluabilité rapide plus détaillée et en commandant une étude d'évaluabilité complète à un expert en évaluation externe ;
- b. Met en place un groupe de référence de l'évaluation chargé de définir la portée et les principales questions directrices de l'évaluation, de guider le recrutement de l'équipe d'évaluation, d'approuver la méthodologie d'évaluation finale et de présenter un ensemble final de recommandations réalistes et applicables. Chaque groupe de référence aura un président et les différents rôles et responsabilités seront consignés dans les termes de référence de l'évaluation ;
- c. Établit les termes de référence de l'évaluation conformément aux lignes directrices et aux critères de qualité définis par le Bureau de l'évaluation. Au minimum, les termes de référence définissent le type d'évaluation sur la base de la typologie d'évaluation exposée dans cette stratégie ; le but et les objectifs de l'évaluation ; les principales questions directrices ; la portée (la période sur laquelle porte l'évaluation, le calendrier de l'évaluation en fonction

de la durée de l'intervention et des aspects de l'initiative à inclure dans l'évaluation) ; toute attente concernant la méthodologie ou l'approche adoptée pour l'évaluation ; un ensemble de livrables attendus (y compris les points à communiquer ou à présenter au groupe de référence) ; un échéancier pour la réalisation de l'exercice ; et toute attente concernant le caractère interne ou externe de l'équipe d'évaluation et ses domaines d'expertise. Le projet de termes de référence sera examiné dans le cadre du mécanisme d'assurance qualité de l'évaluation. Les termes de référence définitifs seront joints au rapport d'évaluation final ;

- d. *Recrute l'équipe d'évaluation/les évaluateurs* en fonction du type d'évaluation et des termes de référence. Le niveau d'indépendance de l'évaluateur doit être défini (externe à l'organisation, interne à l'organisation mais externe à l'action), afin d'éviter tout conflit d'intérêts potentiel et de garantir l'indépendance, l'impartialité et la neutralité du processus. Le contrat avec le ou les évaluateurs doit suivre les directives et procédures du CICR en matière d'achats et inclure une clause de résiliation si la performance n'est pas satisfaisante durant la phase de démarrage ;
- e. *Supervise la phase de démarrage* du processus d'évaluation et son alignement sur les lignes directrices et les critères de qualité définis par le Bureau de l'évaluation. Un rapport de démarrage est établi à la suite de la première revue documentaire et discussion avec le groupe de référence et les autres parties prenantes de l'évaluation. Le but de la phase de démarrage est de parvenir à un consensus sur la portée, les objectifs, la méthodologie et les limites et risques potentiels de l'exercice, et de documenter tout écart ou changement par rapport aux termes de référence. Le projet de rapport de démarrage est examiné dans le cadre du mécanisme d'assurance qualité de l'évaluation. La version finale du rapport de démarrage est validée par le groupe de référence, confirmant la compréhension commune de la mission ;
- f. *Supervise la phase d'évaluation*, y compris la collecte et l'analyse des données ainsi que la rédaction du rapport. Un projet de rapport d'évaluation est communiqué au responsable de l'évaluation, au groupe de référence et aux autres parties prenantes clés. L'équipe d'évaluation finalise le rapport en tenant compte des commentaires du CICR sur le projet ;
- g. *Approuve le rapport d'évaluation final en consultation avec le groupe de référence* (conformément aux lignes directrices et aux critères de qualité définis par le Bureau de l'évaluation). Le projet de rapport d'évaluation est examiné dans le cadre du mécanisme d'assurance qualité de l'évaluation. Le plan de mesures adopté par les parties chargées de formuler les recommandations pour donner suite à l'évaluation est joint au rapport. Le rapport final est archivé dans une bibliothèque centralisée de rapports, assorti du plan de mesures qui peut être consulté dans le dossier par toute personne lisant le rapport ;
- h. *Passe en revue les progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation*, conformément au plan de mesures. Ce rôle est partagé avec le Bureau exécutif du directeur général, en consultation avec la Direction le cas échéant, avant la présentation du rapport annuel à l'Assemblée. Il peut être inclus dans un rapport d'évaluation annuel ou dans un bilan annuel des acquis de l'évaluation. Les informations sont consignées sur une plateforme centralisée ;
- i. *Diffuse les rapports d'évaluation conformément aux politiques et objectifs du CICR en matière d'évaluation*. Les rapports de toutes les évaluations centralisées ou décentralisées réalisées en externe sont rendus publics (sur le site Internet du CICR), conformément à la politique d'accès à l'information du CICR. Les enseignements tirés de la mise en œuvre des évaluations ainsi que les conclusions pertinentes des évaluations sont inclus dans les rapports du Bureau de l'évaluation au Bureau exécutif du directeur général (et à la Direction) ainsi qu'à l'Assemblée une fois par an.

Le Bureau de l'évaluation fournit un service d'assurance qualité pour favoriser le renforcement de la pratique de l'évaluation au CICR. Les produits clés (termes de référence, rapports de démarrage et rapports d'évaluation) doivent être soumis au processus d'assurance qualité, dont le feedback constructif permet de renforcer les documents pour obtenir les meilleurs résultats possibles du processus, faciliter l'apprentissage et renforcer les capacités d'évaluation.

5. LA FONCTION ÉVALUATION

STRUCTURE, PORTÉE ET BUT

Le rôle premier du Bureau de l'évaluation est d'assurer une supervision centralisée et d'élaborer la stratégie, les lignes directrices et les systèmes d'évaluation du CICR afin de garantir la qualité de l'apprentissage et l'assimilation des acquis. Il a un contrôle total sur la politique et les lignes directrices en matière d'évaluation de l'ensemble de l'institution. Ces lignes directrices peuvent être ajustées ou approfondies pour des programmes ou des domaines d'activité spécifiques au sein de l'organisation, avec l'approbation de la fonction évaluation.

Le Bureau de l'évaluation est composé d'un.e chef.fe du Bureau de l'évaluation et d'une équipe de personnes chargées de l'évaluation dont l'expérience et l'ancienneté varient. Il comptera quatre membres au total à la fin de 2022, nombre qui devrait être porté à neuf d'ici la fin de 2024, répartis entre le siège et le terrain.

Le Bureau de l'évaluation s'efforce, au niveau institutionnel et dans un esprit de collaboration, d'identifier les priorités, de mettre à profit les bonnes pratiques et de répondre aux besoins de planification et de gestion en matière d'évaluation.

Le personnel du Bureau de l'évaluation gère le mécanisme permettant de garantir le respect des normes de qualité et l'utilité de l'évaluation lorsqu'il collabore avec des consultants, des partenaires universitaires ou les membres du personnel inscrits sur la liste des évaluateurs potentiels. La fonction agit en tant que responsable de l'évaluation pour les évaluations centralisées et est intégrée au groupe de référence pour les évaluations centralisées gérées par d'autres équipes. Elle peut commander directement des évaluations qu'elle gère de manière centralisée (évaluations institutionnelles, par exemple). Elle a la capacité de s'intégrer à des équipes d'évaluation ou d'élaborer des méthodologies pour les évaluations centralisées et décentralisées. Elle fournit des conseils techniques pour la commande et la gestion des évaluations décentralisées, à la demande des équipes commanditaires.

Le Comité de pilotage du Bureau de l'évaluation, mis sur pied par le Bureau de l'évaluation, est composé de membres du personnel du CICR. Il a pour objectif de relayer les points de vue des différentes parties de l'organisation sur les plans et les progrès du Bureau de l'évaluation pour la période couverte par la stratégie 2022-2024.

Le Bureau de l'évaluation définit et gère le processus de planification des évaluations tant au niveau central que décentralisé. Il peut notamment annuler ou reporter les exercices qui sortent du cadre de l'évaluation. Le Bureau de l'évaluation a le pouvoir d'approuver les plans d'évaluation définitifs aux deux niveaux et les transmet directement à la Direction et à l'Assemblée. Il est responsable de la manière dont l'organisation assure le suivi des mesures prises pour donner suite à l'évaluation et dirige le processus d'intégration de l'évaluation dans les principaux systèmes du CICR qui facilitent son utilisation. Un système de suivi des recommandations de l'évaluation stratégique et institutionnelle et de leur mise en œuvre sera mis au point en 2022.

POURCENTAGE DE MESURES N'AYANT PAS ENCORE ÉTÉ MISES EN ŒUVRE PAR L'ÉQUIPE RESPONSABLE DE L'ÉVALUATION À L'ÉCHELLE DE L'ORGANISATION		
Base de référence	Objectif 2022	Objectif 2024
-	10%	5%

Diagramme 4 : Indicateur d'évaluation 3 du Pfr 2022 – Pourcentage de réponses en attente de la Direction

La fonction évaluation exerce un contrôle total sur la qualité des évaluations centralisées et définit le processus d'assurance qualité des évaluations décentralisées.

Le Bureau de l'évaluation fait partie du Bureau exécutif du directeur général, lequel est responsable :

- d'engager le/la chef-fe du Bureau de l'évaluation ;
- de valider le plan d'évaluation final et les critères de sélection utilisés pour établir ce plan ;
- d'approuver le budget et la structure du personnel de la fonction.

La Direction est responsable :

- d'approuver (après présentation) les produits clés de la fonction, tels que le rapport annuel ou le bilan des acquis ou des principaux résultats/tendances mis en évidence par les évaluations.

Pour toutes les autres activités, la fonction est placée sous la responsabilité hiérarchique du Bureau exécutif du directeur général. Un processus a été mis en place pour présenter les informations issues des évaluations directement à l'Assemblée (sans l'intervention du Bureau exécutif du directeur général), ainsi qu'au Bureau exécutif du directeur général et à la Direction.

6. LE PLAN POUR L'ÉVALUATION

Un plan pour l'évaluation à l'échelle de l'organisation, couvrant les évaluations centralisées et décentralisées, sera établi par le Bureau de l'évaluation en collaboration avec la Direction, les six départements du siège et les délégations. Le plan sera communiqué à l'Assemblée pour information. Le processus de planification est intégré dans le cycle annuel du PFR. Les évaluations figurant dans le plan seront choisies conformément aux critères de sélection détaillés à la [section 4.5](#).

7. LE FINANCEMENT DE LA FONCTION ÉVALUATION

Le financement de la fonction évaluation couvre trois domaines :

- a. Le budget du Bureau de l'évaluation pour sa dotation en personnel, la fourniture d'un appui technique et d'une assurance qualité pour les évaluations centralisées et décentralisées, ainsi que pour les initiatives qui favorisent l'intégration de la pratique de l'évaluation dans l'organisation ;
- b. Les évaluations centralisées gérées et commandées par le Bureau de l'évaluation ou commandées conjointement par le Bureau de l'évaluation et un autre département ou une autre équipe ;
- c. Les fonds versés pour les évaluations décentralisées réalisées dans toute l'organisation. Cette contribution financière est destinée à stimuler l'investissement dans l'évaluation et à encourager les commanditaires par l'apport d'un soutien financier, sans nuire à l'exigence de planifier et budgétiser durablement les évaluations dans le cadre des budgets ordinaires⁷.

⁷ La planification et la budgétisation des évaluations dans le cadre des cycles de programmes est une pratique courante dans certains contextes, mais pas partout. Pour que cela devienne la norme dans toute l'organisation, une approche progressive sera adoptée, le fonds de contribution mobilisant les ressources allouées aux évaluations décentralisées ou les complétant en cas de besoin. Pour ce faire, les fonds doivent être disponibles au niveau central et un processus de priorisation sera mis en place en 2022, en consultation avec les membres de la Direction. Parallèlement, les systèmes internes seront adaptés pour soutenir la planification et la budgétisation des évaluations.

Les fonds alloués à l'évaluation ont une affectation spéciale qui ne peut être modifiée. Le montant du budget est déterminé sur la base d'une allocation de référence, le CICR consacrant une part définie de son budget de fonctionnement total à l'évaluation. Ce montant couvre à la fois les coûts de personnel et les évaluations individuelles. Les niveaux d'allocation seront appliqués au fur et à mesure de la mise en place de la fonction afin de garantir la capacité d'absorption et se situeront entre 0,02 % et 0,3 % du budget de fonctionnement total du CICR. On devrait passer ensuite à 1,0 %, le délai fixé pour atteindre ce niveau devant être déterminé durant la période couverte par la stratégie actuelle.

POURCENTAGE DU BUDGET TOTAL DÉPENSÉ CHAQUE ANNÉE POUR LES ÉVALUATIONS ET LE RENFORCEMENT DE LA PRATIQUE DE L'ÉVALUATION		
Base de référence	Objectif 2022	Objectif 2024
0,02%	0,1%	0,3%

Diagramme 5 : Indicateur d'évaluation 4 du PfR 2022 – Pourcentage du budget total dépensé chaque année pour l'évaluation

8. LA MISE EN ŒUVRE ET LA RÉVISION DE LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION

L'avancement de la mise en œuvre de la stratégie d'évaluation fera l'objet d'un rapport annuel à la Direction et à l'Assemblée. Ce rapport peut prendre la forme d'une présentation séparée ou être intégré au rapport d'évaluation annuel.

Le contenu de la stratégie sera entièrement réexaminé en fin de période (c'est-à-dire en 2024). Il sera alors révisé pour s'assurer qu'il est toujours aligné sur la direction stratégique du CICR. Tout changement proposé pendant la période couverte par la stratégie sera soumis à la Direction pour veiller à ce que la stratégie reste pertinente. Ces changements peuvent découler, par exemple, des ajustements qui seront prochainement apportés à la structure organisationnelle du CICR (en juillet 2022).

Le CICR porte assistance aux personnes touchées par un conflit armé ou d'autres situations de violence partout dans le monde, mettant tout en œuvre pour améliorer leur sort et protéger leur vie et leur dignité, souvent en collaboration avec ses partenaires de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Il s'efforce en outre de prévenir la souffrance par la promotion et le renforcement du droit et des principes humanitaires universels.