Modèle de mandat pour l’évaluation de la préparation aux programmes de transferts monétaires

|  |
| --- |
| *Utilisez ce tableau pour résumer les informations contenues dans le mandat.*  **Description :**  **Lieu :**  **Durée et calendrier :**  **Résumé des résultats :**  **Équipe en charge de l’évaluation / profil :** |

### Contexte

*Décrivez brièvement le projet de préparation aux PTM ainsi que les opérations de transferts monétaires qui ont été menées par la Société nationale.*

### But

*Décrivez brièvement le but de l’évaluation. Les aspects pouvant être couverts par l’évaluation comprennent :*

**L’impact** : dans quelle mesure la préparation opérationnelle de la Société nationale aux PTM a-t-elle évolué grâce aux activités qui ont été menées ? Existe-t-il des données indiquant que la Société nationale a amélioré ses capacités en matière de transferts monétaires ? (Comparez par exemple des opérations d’urgence dans le cadre desquelles la Société nationale a été capable de distribuer des espèces de manière plus rapide et/ou de mettre en œuvre des PTM à plus grande échelle.)

**L’efficacité :** le projet s’est-il révélé efficace sur le plan des approches adoptées et des réalisations obtenues ? A-t-il aidé la Société nationale à atténuer les réticences internes aux PTM ? Quelles sont les approches qui devraient être conservées et celles qui devraient être revues ?

**L’adéquation**: le projet s’est-il révélé adéquat sur le plan des approches adoptées ? Les contributions pourraient-elles être utilisées de manière plus adéquate à l’avenir ?

**La durabilité :** dans quelle mesure les efforts visant à institutionnaliser les PTM et le renforcement des capacités ont-ils été intégrés dans le projet ? Comment améliorer cet aspect afin de renforcer la capacité de la Société nationale de mettre en œuvre des PTM d’ampleur modulable en temps voulu ? Dans quelle mesure les réalisations du projet sont-elles durables et quelles sont les recommandations qui pourraient être formulées afin d’améliorer la durabilité ?

*Pour définir le but de l’évaluation, l’équipe devra réfléchir aux moyens de mesurer le degré de préparation opérationnelle. Les lignes directrices du Mouvement en matière d’intégration et de préparation aux PTM prévoient quatre volets permettant d’évaluer la préparation opérationnelle. Examinez les quatre volets énoncés ci-dessous et sélectionnez les questions les plus adaptées à votre Société nationale et à votre contexte.*

**Volet 1 : systèmes facilitateurs**

Les systèmes facilitateurs sont l’environnement dans lequel les stratégies, les plans, les systèmes et les procédures favorisent une mise en place rapide des PTM, similaires en termes d’échelle, de délais et d’efficacité aux distributions en nature plus traditionnelles. Ce volet inclut l’intégration des PTM dans les plans stratégiques, les plans de préparation et les planifications d’urgence des Sociétés nationales ainsi que l’élaboration, la mise à l’essai et l’adoption de procédures opérationnelles normalisées pour les transferts monétaires. Il inclut également l’identification et la sélection des mécanismes appropriés de distribution ou de versement des espèces afin de faciliter la mise en place rapide et sécurisée des transferts monétaires.

Les questions devant être posées dans le cadre de l’évaluation sont notamment les suivantes :

* Les dirigeants et les responsables de la Société nationale se sont-ils familiarisés avec les PTM ? Les éventuels changements d’opinion peuvent-ils être attribués au projet de préparation aux opérations de transferts monétaires (par ex., formations ou réunions consacrées à l’analyse SWOT et à l’élaboration de procédures opérationnelles normalisées) ?
* L’équipe dirigeante de la Société nationale a-t-elle soutenu l’élaboration d’outils et de systèmes clés pour l’intégration et l’institutionnalisation des PTM au sein de la Société nationale (procédures opérationnelles normalisées, intégration des PTM dans les outils opérationnels, intégration des PTM et du renforcement des capacités dans les plans de formation pour l’année à venir, etc.) ?
* La Société nationale dispose-t-elle d’un coordonnateur (formel ou informel) des PTM ? Les différents départements connaissent-ils l’utilisation possible des PTM dans le cadre des interventions d’urgence ?
* La Société nationale dispose-t-elle de procédures opérationnelles normalisées relatives aux PTM (soit sous forme de projet, soit approuvées officiellement) élaborées en consultation avec les départements concernés ?
* Les aspects liés aux PTM et aux marchés ont-ils été inclus dans le plan national d’intervention ou dans les plans d’urgence / de préparation de la Société nationale (dans le cas où l’un de ces plans aurait été élaboré / adapté durant la mise en œuvre du projet pilote) ?
* Combien de départements, en dehors des services liés aux programmes, ont participé aux activités de préparation aux PTM ? Le niveau de compréhension et d’acceptation de ces programmes au sein des départements a-t-il changé ?
* La Société nationale a-t-elle participé à des événements ou fait connaître son plan et ses activités de préparation aux PTM à d’autres parties prenantes actives dans le pays ou dans la région, ou au niveau international ?

Documents / personnes de contact clés :

* Élaboration de procédures opérationnelles normalisées relatives aux PTM (projet / version approuvée) et intégration des aspects liés aux PTM dans le plan national d’intervention et dans les plans d’urgence / de préparation de la Société nationale menant un projet pilote.
* Intégration des aspects liés aux PTM dans les formations destinées aux équipes nationales d’intervention, ainsi que dans les outils et les modèles de la Société nationale.
* Rédaction du procès-verbal de chaque réunion consacrée aux PTM (Société nationale, CaLP, Fédération internationale).
* Mise en place d’accords préalables concernant les modalités et les mécanismes de transfert potentiels, qui auront été mis à l’essai au moyen d’exercices de simulation ou de programmes pilotes.
* Recueil des données de référence relatives aux PTM et aux marchés dans les régions cibles.
* Simulation d’opérations de transferts monétaires ou mise en place de PTM en temps réel.

**Volet 2 : outils des programmes**

Disposer d’outils relatifs aux transferts monétaires définis et testés au préalable est essentiel si l’on veut pouvoir intervenir rapidement. Il est vital que les outils et les procédures opérationnelles normalisées soient examinés et définis au préalable afin qu’ils puissent être adaptés aux différentes situations d’urgence. Les aspects spécifiques aux PTM doivent être, dans la mesure du possible, inclus dans tous les outils pertinents des Sociétés nationales tout au long du cycle de préparation et d’intervention d’urgence (par ex. dans les évaluations / les évaluations de la vulnérabilité et des capacités, ou dans l’élaboration, la mise en œuvre et le suivi des programmes).

Les questions devant être posées dans le cadre de l’évaluation sont notamment les suivantes : la Société nationale a-t-elle élaboré les outils nécessaires pour mettre en œuvre des PTM efficaces et rentables ? Les aspects relatifs aux PTM ont-ils été intégrés dans les outils existants et fréquemment utilisés ? Ces outils ont-ils été actualisés, sur la base de l’examen des opérations et des enseignements tirés de ces dernières ?

Les questions suivantes peuvent être utilisées pour évaluer ces éléments :

* La Société nationale a-t-elle intégré les PTM dans ses outils d’intervention d’urgence (équipes nationales d’intervention en cas de catastrophe, modèles et processus pour l’évaluation des besoins, l’analyse des solutions d’intervention, le suivi, l’évaluation, le suivi post-distribution, etc.) ?

Documents / personnes de contact clés :

* Élaboration par la Société nationale d’une boîte à outils relative aux PTM, puis intégration dans les outils des programmes existants (outils, étapes et documents relatifs aux PTM et aux marchés).

**Volet 3 : ressources et capacités**

Les ressources appropriées doivent être mobilisées pour étayer la préparation opérationnelle et un renforcement efficace des capacités relatives aux PTM dans une Société nationale. D’importants investissements financiers seront nécessaires au départ pour renforcer les capacités d’une Société nationale en matière de PTM. Des moyens tels que les formations présentielles ou en ligne, des expériences pratiques, le tutorat et le mentorat, etc., peuvent être utilisés. Certaines des mesures de préparation les plus importantes sont peu coûteuses, mais elles requièrent la participation des dirigeants et de membres du personnel technique des départements appropriés de la Société nationale (élaboration de procédures opérationnelles normalisées relatives aux PTM, adaptation des systèmes financier et logistique, etc.).

Les questions devant être posées dans le cadre de l’évaluation sont notamment les suivantes : les efforts déployés par la Société nationale dans le cadre du projet (formation et renforcement des capacités) ont-ils contribué à renforcer sa capacité de mettre en œuvre des PTM ? Quels sont les principaux défis, enseignements et recommandations qui peuvent être utilisés pour orienter les investissements futurs de la Société nationale dans le renforcement des capacités relatives aux PTM ?

Les questions suivantes peuvent être utilisées pour évaluer ces éléments :

* Quelles sont les principales difficultés liées renforcement des capacités de la Société nationale en matière de PTM ? Quels sont les recommandations et les enseignements tirés du projet ? Qu’est-ce qui pourrait être fait différemment ?
* Combien d’employés et de volontaires ont reçu une formation relative au projet ou aux PTM en général (liens avec l’institutionnalisation) ?
* Quels ont été les résultats des enquêtes ou des évaluations réalisées à la suite des formations : connaissances, compétences et pratiques acquises ?
* Les formations ont-elles donné lieu à d’autres possibilités de renforcement des capacités (y compris des possibilités liées aux PTM en général, pas seulement au projet : par exemple à l’analyse des marchés, à la préparation, etc.) ?
* Les formations étaient-elles inclusives ? Des acteurs extérieurs au Mouvement y ont-ils participé ? A-t-on pu constater une meilleure communication des informations et une coordination accrue à la suite des formations ?
* Les coordonnateurs des PTM au sein des Sociétés nationales ont-ils renforcé leurs connaissances, leurs compétences et leurs capacités en ce qui concerne l’organisation de réunions et de formations sur les PTM et la facilitation de l’apprentissage par la pratique ?

Documents / personnes de contact clés :

* Rapports d’activité relatifs au cours en ligne sur les PTM disponible sur la Plateforme de formation de la Fédération
* Rapports sur les formations présentielles.
* Entretiens avec des interlocuteurs clés, notamment avec le coordonnateur de la Fédération dans le pays, le coordonnateur des PTM au sein de la Société nationale et les volontaires et les employés ayant participé à des formations et activités de renforcement des capacités (formations présentielles et sur le terrain).

**Volet 4 : communication et coordination**

La communication et la coordination favorisent une meilleure compréhension générale des interventions de transferts monétaires au sein d’une Société nationale et dans la communauté humanitaire. La coordination est importante, non seulement pour garantir une approche cohérente entre les intervenants des PTM actifs dans la même région, mais aussi pour réduire au minimum les risques en matière de sécurité et d’autres risques, tels que l’inflation, etc. En parallèle, les activités de sensibilisation et de communication permettent aux parties prenantes de mieux comprendre les PTM, leurs objectifs et les processus nécessaires, tout en donnant aux populations touchées la possibilité de s’exprimer et de participer à la prise de décisions. La coordination, la sensibilisation et la communication permettent également de nouer le dialogue avec les donateurs, de mobiliser des ressources et de diffuser des informations et des messages clés concernant les interventions de transferts monétaires. La sensibilisation favorise en outre la prise en compte des PTM comme une solution possible dans les situations d’urgence, qui devrait être considérée de manière systématique dans toute intervention ; il est de plus en plus nécessaire d’expliquer pourquoi un PTM n’était pas approprié dans les cas où cette solution n’a pas été retenue.

Les questions devant être posées dans le cadre de l’évaluation sont notamment les suivantes : l’institutionnalisation des PTM au sein de la Société nationale (à l’issue du projet) a-t-elle permis de renforcer les capacités opérationnelles et la sensibilisation aux PTM à l’interne et à l’externe ? Quels sont les principaux défis, enseignements et recommandations pouvant être utilisés pour orienter les investissements futurs de la Société nationale dans la préparation aux PTM ?

Les questions / indicateurs suivants peuvent être utilisés pour évaluer ces éléments :

* Les PTM ont-ils été inclus dans l’ordre du jour des réunions nationales et régionales / provinciales de la Société nationale et dans les plans à mettre en œuvre après l’achèvement du projet ?
* La Société nationale dispose-t-elle d’outils et de messages clés de sensibilisation permettant de promouvoir les PTM au sein et en dehors de l’organisation (documents, supports audiovisuels, études de cas, évaluations, etc.) ? La Société nationale dispose-t-elle de données sur la sensibilisation (interne et externe) aux PTM ?
* Les informations relatives aux PTM sont-elles publiées de manière périodique sur le site Internet de la Société nationale ou communiquées de manière régulière à tous les niveaux de la Société nationale (siège, départements, sections, etc.) ?
* La Société nationale et la délégation de la Fédération internationale participent-elles activement aux forums humanitaires et gouvernementaux aux fins de partager les expériences et les enseignements relatifs aux PTM ou, dans les situations d’urgence, de promouvoir et coordonner ces programmes ? La Société nationale a-t-elle fait part des activités qu’elle mène dans le domaine de la préparation et de l’institutionnalisation des PTM à d’autres parties prenantes actives dans le pays et dans la région ? La Société nationale joue-t-elle un rôle de chef de file dans la promotion des PTM dans le pays ? (Si oui, veuillez donner des exemples.)
* Quels sont les principaux défis rencontrés par la Société nationale en ce qui concerne l’institutionnalisation des PTM ? Quels sont les recommandations et les enseignements tirés du projet pilote ? Qu’est-ce qui pourrait être fait différemment ?

Documents :

* En plus des documents déjà mentionnés ci-dessus : les matériels de sensibilisation et les autres outils relatifs aux PTM utilisés pour promouvoir et favoriser le recours à ces programmes dans les situations d’urgence (par ex. outils, site Internet, études de cas, évaluations, etc., de la Société nationale).
* L’ordre du jour et/ou le procès-verbal des réunions de coordination de la Société nationale et du Mouvement où les PTM ont été abordés.
* L’ordre du jour / le procès-verbal / les rapports des réunions externes consacrées à la coordination des PTM auxquelles la Société nationale a participé (ou qu’elle a présidées), telles que les forums du CaLP, les forums gouvernementaux et humanitaires, etc. (ordre du jour / procès-verbal).

### Critères d’évaluation

Les critères suivants[[1]](#footnote-1) du Comité d’aide au développement (CAD) de l’Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) doivent être utilisés pour réaliser l’évaluation :

**L’impact**[[2]](#footnote-2) : vise à évaluer l’incidence des projets pilotes sur la capacité de la Société nationale de mettre en œuvre des PTM à grande échelle et en temps voulu dans le cadre d’opérations de secours.

**L’adéquation**[[3]](#footnote-3): vise à déterminer si les contributions (financières, humaines et matérielles) sont adaptées au regard des produits et des résultats attendus et à mettre en évidence les enseignements et les recommandations sur lesquels le Secrétariat de la Fédération doit s’appuyer en vue de soutenir la préparation de la Société nationale aux PTM.

**L’efficacité**[[4]](#footnote-4) : vise à déterminer dans quelle mesure l’acceptation, les compétences, les connaissances et les pratiques, ainsi que les systèmes et les processus de la Société nationale, ont été développés ou renforcés en vue d’atteindre l’objectif principal consistant à venir plus rapidement en aide à davantage de personnes à la suite d’une catastrophe.

**La continuité**[[5]](#footnote-5) : vise à déterminer dans quelle mesure : les enseignements tirés des opérations précédentes ont été appliqués ; un soutien a été apporté par la Fédération et par les Sociétés nationales partenaires dans ce domaine ; la durabilité des projets pilotes a été prise en compte ; et des plans ont été élaborés pour la suite des activités.

### Méthodologie

Une méthodologie d’évaluation efficace doit prévoir la collecte de données primaires et secondaires. En ce qui concerne les évaluations de la préparation, la méthodologie adoptée doit comprendre la réalisation par la Société nationale d’une analyse des données secondaires issues des documents clés du projet. Des entretiens doivent être menés avec des interlocuteurs clés, notamment les dirigeants et les responsables de la Société nationale, ainsi que le personnel du Secrétariat de la Fédération dans le pays et les bureaux concernés. D’autres partenaires nationaux clés peuvent être interrogés sur leur vision des programmes. Une enquête en ligne anonyme peut être réalisée afin de recueillir l’avis des parties prenantes et de favoriser un retour d’information plus systématique de la part des pays qui n’ont pas fait l’objet d’une visite lors de l’évaluation.

### Équipe chargée de l’évaluation : rôles et responsabilités

*Les rôles et les responsabilités attribués à l’équipe chargée de l’évaluation, ainsi que la composition de l’équipe et les tâches de chacun des membres, doivent être mentionnés dans le mandat. En général, l’équipe est composée d’un chef d’équipe et d’autres membres chargés de la collecte des données primaires ou secondaires.*

### Calendrier

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Mois** | **Nombre de jours** | | | | | | | |
| **Tâche** |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Nombre total de jours** |  |  |  |  |  |  |  |  |

### Résultats et publics

*Décrivez ici les produits attendus de l’évaluation. La liste ci-dessous est donnée à titre d’exemple :*

1. **Le** **rapport d’évaluation** ne doit pas dépasser vingt pages (sans compter les annexes) et doit inclure :

* un résumé ;
* des recommandations clés (au maximum dix) ;
* une introduction décrivant la portée, le but et la méthodologie de l’évaluation ;
* une présentation des principaux résultats ;
* des recommandations détaillées à l’intention de la Fédération et de la Société nationale.

L’évaluation sera communiquée aux composantes du Mouvement et aux donateurs clés. Elle sera utilisée pour mettre en évidence les progrès réalisés au regard de nos objectifs et de ceux des donateurs.

1. **L’étude de cas** doit présenter les projets pilotes menés dans quatre pays. Elle doit faire une dizaine de pages (dans sa version publiée, soit environ 4 000 mots au maximum) et doit inclure :

* un résumé du but du programme pilote ;
* la situation de la Société nationale avant la mise en œuvre du projet de préparation aux PTM ;
* un bref compte rendu des investissements réalisés par la Société nationale et par la Fédération / les Sociétés nationales partenaires, ainsi que de leur impact ;
* les principaux enseignements tirés, par la Société nationale et par la Fédération / les Sociétés nationales partenaires, selon le cas ;
* les recommandations à l’intention de la Société nationale (et de la Fédération, le cas échéant) en ce qui concerne l’approche relative à l’institutionnalisation des PTM, d’une part, et les activités de renforcement des capacités et de préparation aux PTM, d’autre part ;
* les recommandations à l’intention d’autres Sociétés nationales investissant dans la préparation aux PTM.

L’étude de cas est destinée aux composantes du Mouvement, aux membres du CaLP et à l’ensemble de la communauté de pratique des transferts monétaires. De ce fait, le ton de ce document doit être différent de celui de l’évaluation.

### Profil de l’évaluateur

### Durée

1. <http://www.alnap.org/pool/files/eha-2006.pdf> [↑](#footnote-ref-1)
2. L’impact correspond à l’ensemble des conséquences (sociales, économiques, techniques et environnementales) du projet sur les individus, en fonction de leur sexe et de leur âge, ainsi que sur les communautés et les institutions. Ces conséquences peuvent être voulues ou non voulues, positives ou négatives, macros (secteur) ou micros (ménages). [↑](#footnote-ref-2)
3. L’adéquation fait référence aux résultats (qualitatifs et quantitatifs) obtenus par rapport aux investissements réalisés. En général, il s’agit de comparer les différentes approches axées sur les résultats existantes pour déterminer si l’approche la plus adéquate a été utilisée. [↑](#footnote-ref-3)
4. L’efficacité vise à déterminer si une activité a atteint l’objectif visé ou si on peut s’attendre, compte tenu des résultats obtenus, à ce que cet objectif soit atteint. L’un des critères implicites permettant de mesurer l’efficacité est la rapidité. [↑](#footnote-ref-4)
5. La continuité se réfère à la nécessité de garantir que les activités d’urgence à court terme sont menées dans un contexte prenant en compte les problèmes interdépendants qui s’inscrivent dans le long terme. La continuité est liée à la notion de durabilité, c’est-à-dire l’idée selon laquelle les interventions doivent viser des objectifs à plus long terme et, à terme, être gérées sans la contribution des donateurs. [↑](#footnote-ref-5)