



Evaluation externe du Programme 2022-2026 intitulé « Agir pour un monde plus juste et des communautés plus résilientes » - financé par la DGD

Réponse managériale de la Croix-Rouge de Belgique – 15 septembre 2025

Le processus d'évaluation externe du Programme 22-26 a démarré en mars 2024 avec la constitution d'un comité de pilotage composé de plusieurs personnes ayant différentes fonctions au sein du siège de la CRB (ASBL Département International) mais aussi au niveau des délégations pays (Sénégal et Mali), et présidé par la Coordinatrice de l'Unité Géographique Afrique de l'Ouest. Le thème et le type de l'évaluation, ainsi que les pays concernés a été choisi en amont par le Service d'Action International. Le comité a décidé de saisir l'opportunité de cette évaluation externe pour analyser comment, d'une part, le Plan d'Action 2022-2026 de la CRB favorise (ou non) la localisation de l'aide, et d'autre part, pour analyser les relations partenariales entre la CRB, les Sociétés Nationales hôtes et leurs branches locales.

La CRB attendait de cette évaluation qu'elle puisse faire apparaître les bonnes pratiques d'un côté et les obstacles de l'autre à l'application de son approche de localisation et de partenariats équitables dans le cadre du programme financé par la DGD. Les conclusions et recommandations de cette évaluation devaient permettre de recadrer le programme en cours en proposant aux partenaires des pistes d'amélioration, mais également de dresser un état de lieux sur les pratiques en termes de localisation et de partenariat équitables mises en œuvre par la CRB pour une mise en place optimale de cette approche dans le cadre du prochain programme quinquennal et plus largement au niveau institutionnel.

Les sept pays du Programme 2022-2026 (Burkina Faso, Burundi, Mali, Niger, RDC, Rwanda, Sénégal) ont été inclus dans l'évaluation. Les termes de référence de l'évaluation ont été partagés avec la DGD et les remarques reçues intégrées.

Le comité de pilotage s'est réuni à plusieurs reprises lors de moments clés tels que la rédaction des termes de références, l'ouverture et la sélection des offres et la réunion de cadrage des évaluateurs. Il s'est réuni une dernière fois pour discuter de la présente 'Réponse managériale' et organiser la mise en œuvre des différentes recommandations.

Les Termes de référence de l'évaluation ont été diffusés sur le site E-Procurement. En ce qui concerne la sélection de l'équipe de consultance, 11 propositions ont été réceptionnées à la date limite définie dans le dossier d'appel d'offre (15/10/2024 à 23:59 heures). Parmi les 11 propositions reçues, 6 d'entre elles ont été jugées complètes et 5 ont été jugées inéligibles par rapport aux critères énoncés dans le Cahier Spécifique des Charges (point B. A. 1. p.12, qui stipule que *le chiffre d'affaires annuel moyen (A) doit être supérieur ou égal à un montant minimum de 250 000 euros, calculé comme la moyenne sur les trois dernières années.*).

Les 6 offres jugées éligibles ont été évaluées par le comité de pilotage de l'évaluation le 31 octobre 2024 et l'offre de la société « GAIA Développement » basée à Frontenas, France, ayant obtenu le plus de points, a été retenue. L'évaluation a donc été menée pendant la période allant de début février 2024 jusqu'au 27 juin 2025, date de la remise du rapport définitif d'évaluation.

L'évaluation externe prévoyait une visite sur le terrain dans chacun des 7 pays mentionnés ci-dessus. Pour chaque visite, un rapport d'évaluation spécifique pays a été rédigé et une restitution participative a été organisée par les évaluateurs à la fin de la visite. Les recommandations issues de ces rapports pays ont été discutées entre la CRB et le partenaire local, et feront l'objet d'un plan d'action et d'un suivi de leur mise en œuvre par nos équipes sur le terrain. Une restitution au niveau siège a été réalisée en ligne à la suite de la réception des rapports pays provisoires.

Les deux questions évaluatives contenues dans le cahier des charges de l'évaluation externe étaient les suivantes :

- *Dans quelle mesure la Croix Rouge de Belgique, par la mise en œuvre de son Programme quinquennal 2022-2026, favorise-t-elle la localisation de l'aide au niveau Institutionnel / partenarial ?*
- *Dans quelle mesure la Société Nationale Hôte, par la mise en œuvre du plan d'action (programme 2022-2026) favorise-t-elle la localisation de l'aide au niveau de ses branches locales ?*

Pour répondre à ces questions, les évaluateurs sélectionnés ont privilégié une approche qualitative centrée sur l'analyse de la perception des différents acteurs interviewés individuellement ou en focus group tout en la croisant avec une analyse bibliographique et des observations de terrain.

L'évaluation externe a mis en exergue les constats suivants :

- **Le programme repose sur un partenariat équitable** entre la Croix-Rouge de Belgique (CRB) et les Sociétés Nationales partenaires (SNH), fondé sur une co-construction des plans d'action à partir des priorités stratégiques des Sociétés Nationales Hôtes et des besoins identifiés localement. Ce cadre partenarial permet une répartition claire et complémentaire des responsabilités, dans laquelle la CRB assume un rôle de facilitateur tandis que les SNH assurent la conduite opérationnelle. La gestion déléguée adoptée par la CRB respecte le leadership des SNH tout en leur offrant un appui méthodologique et un accompagnement dans la durée, et permet aux branches locales des SN de piloter une partie significative des activités. Ce processus est appuyé par des stratégies de renforcement des capacités, bien que l'autonomie réelle varie selon les contextes. Certaines initiatives, comme les démarches d'« assurance qualité », contribuent à structurer cette dynamique.
- **Les SNH voient leur visibilité renforcée** aux niveaux national et régional, notamment grâce à leur rôle reconnu dans les mécanismes de coordination humanitaire et à leur ancrage communautaire via un vaste réseau de volontaires. Toutefois, leur positionnement sur la scène internationale demeure limité en dehors du Mouvement.
- Le soutien apporté par la CRB contribue également à **l'amélioration de l'accès aux financements**, en particulier via le développement d'activités génératrices de revenus et la mobilisation de ressources domestiques. Des disparités demeurent néanmoins selon les pays, et certaines SNH restent encore tributaires de partenariats dans des consortiums pilotés par des ONG internationales.
- La gestion directe de la subvention par les Sociétés Nationales (SNH) permet une mise en œuvre globalement fluide du programme, avec une capacité d'adaptation aux réalités locales. La flexibilité offerte par les marges de manœuvre budgétaires (réserve de contingence, ajustements entre lignes) a facilité la réponse à des contraintes imprévues, comme l'inflation, tout en maintenant les résultats attendus.
- Les SNH s'engagent dans le renforcement de capacités progressif de leurs branches locales, à travers des formations, des évaluations organisationnelles (type BOCA), une autonomie encadrée dans la gestion des fonds, et le développement de ressources propres. Cette dynamique vise à leur permettre de jouer un rôle plus autonome et durable auprès des communautés, en cohérence avec les engagements internationaux en matière de localisation de l'aide.
- Le recours aux ressources locales, notamment au réseau de volontaires communautaires, est un élément clé pour assurer l'efficacité, l'acceptabilité et l'ancrage durable des activités au sein des communautés. La proximité des branches locales favorise une gouvernance de terrain adaptée aux réalités locales, tandis que les services communautaires mis en place contribuent concrètement à renforcer la résilience des populations. Cependant, malgré ces avancées, l'implication des communautés dans toutes les phases des projets reste inégale, et la mise en œuvre complète de l'approche d'Engagement Communautaire et de Redevabilité (ECR) ainsi que le développement de dispositifs de redevabilité nécessitent encore des progrès pour mieux répondre aux spécificités locales.

Face à ces constats, les évaluateurs ont émis les recommandations suivantes :

1. Des recommandations spécifiques à la CRB, concernant ses relations aux SNH

Au niveau des partenariats équitables : La CRB pourrait utilement apporter un appui spécifique aux SN pour qu'elles puissent mieux valoriser leur compétences et expertises à l'international : soit comme membre de consortium pilotés par des ONG internationale, en veillant à ce que les partenariats soient équitables, soit en répondant directement à des appels à projets émanant de bailleurs accessibles aux ONG locales (l'UE par exemple)

- **La CRB accepte la recommandation, et considère qu'elle est pertinente.** Elle informe déjà régulièrement les Sociétés Nationales Hôtes (SNH) sur les propositions et fonds disponibles, les appuie dans la compréhension des appels d'offres, et renforce leurs capacités sur les procédures des bailleurs. La CRB s'engage par ailleurs à ne pas postuler directement lorsque la SNH peut accéder seule à ces financements et encourage les autres membres du Mouvement à agir de même, afin d'éviter toute mise en concurrence. Elle sensibilise ses partenaires sur les exigences des bailleurs, y compris en matière de frais de fonctionnement auprès des Nations unies.

La décision finale d'aller vers ces financements appartient toujours aux SNH, que la CRB accompagne dans l'analyse des risques liés aux procédures au cas par cas. Enfin, la CRB continuera à plaider auprès des bailleurs pour une meilleure localisation de l'aide et une prise en charge accrue des frais de fonctionnement et administratifs des SNH, tout en reconnaissant que les décisions finales restent du ressort exclusif des bailleurs.

Au niveau du renforcement de la visibilité : La CRB devrait appuyer les Sociétés Nationales dans le développement d'une stratégie de visibilité à la fois régionale et internationale, en facilitant leur participation à des forums pertinents, en soutenant leurs capacités en communication, et en valorisant leurs acquis et leur rôle dans les réponses humanitaires, afin de renforcer leur reconnaissance au-delà du Mouvement

- **La CRB accepte la recommandation, et** la considère comme pertinente et acceptable. Elle continuera à inciter les Sociétés Nationales Hôtes (SNH) à être davantage présentes sur la scène nationale et en dehors du Mouvement, tout en veillant à les mettre en avant dans sa communication auprès de certains bailleurs et sur ses propres supports. La CRB accompagne également les SNH pour renforcer leur visibilité et, à travers le Cadre Stratégique Commun, elle valorise leur rôle parmi les acteurs belges, par exemple lors de formations sur le DIH organisées pour les ONG.

En ce qui concerne les échanges internationaux et la représentation du Mouvement auprès des instances globales telles que les Nations unies, la CRB souligne qu'il s'agit avant tout de la responsabilité de la Fédération Internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR).

Au niveau de l'accès aux financements : La CRB devrait appuyer activement les Sociétés Nationales dans le développement de stratégies de mobilisation des ressources domestiques et la diversification de leurs financements, en renforçant leurs capacités en recherche de financement, en gestion des partenariats et en conception de projets. Cet appui pourrait inclure la formation des équipes, la mise à disposition d'outils pratiques, ainsi que l'accompagnement dans la prospection et la formalisation de partenariats stratégiques, y compris avec des acteurs extérieurs au Mouvement Croix-Rouge et Croissant-Rouge (institutions nationales, agences de coopération, secteur privé, etc.). Une attention particulière pourrait être portée à l'intégration d'activités génératrices de revenus au niveau des branches locales pour favoriser leur autonomie financière.

- **La CRB accepte la recommandation, et** la juge pertinente et acceptable. L'accompagnement en matière d'AGR est déjà en cours et se poursuit de manière continue. Des échanges réguliers existent également entre le département Marketing & Communication de la CRB et les services de Développement Organisationnel des SNH, à la demande de celles-ci. Le renforcement des capacités en gestion des partenariats peut aussi être mobilisé lorsque nécessaire. Enfin, un groupe de travail sur le Développement des Sociétés Nationales (NSD) a été lancé à la mi-2025 afin de formaliser le processus d'accompagnement de la CRB, notamment en matière de mobilisation des ressources.


Au niveau du renforcement de capacités : La CRB devrait renforcer son appui technique aux Sociétés Nationales en mettant en place un accompagnement structuré et de proximité, combinant coaching, suivi rapproché, expertises croisées (internes/externes) et soutien ciblé en matière de reporting, de mobilisation de ressources et de gestion administrative et comptable.


- **La CRB accepte la recommandation, et** la considère pertinente et acceptable. Elle continuera à assurer un suivi rapproché, tout en renforçant son appui au reporting et au suivi-évaluation à travers une implication accrue et un coaching des Responsables de Programme. Elle peut également apporter un soutien en matière de mobilisation des ressources, ainsi qu'un accompagnement sur la gestion administrative et comptable, à la demande et via le siège, conformément au principe de gestion déléguée. Par ailleurs, la CRB reconnaît le rôle essentiel joué par ses représentants pays et ses délégués, qui contribuent de manière continue au renforcement des capacités et de la gouvernance des Sociétés Nationales. Dans ce cadre, la CRB envisage de renforcer également leurs compétences en matière de coaching, afin de consolider leur valeur ajoutée et de pérenniser ces fonctions stratégiques.

En conclusion, la CRB peut affirmer que cette évaluation à mi-parcours a été et sera utile pour enrichir le dialogue avec ses partenaires sur l'amélioration de la mise en œuvre de la localisation dans le programme en cours, dans le prochain programme et plus globalement au niveau institutionnel.

Date : 15/09/2025

Signé par :



DocuSigned by:

7A64B1B77796453...

Anne Peters

Directrice Générale Adjointe
en charge des affaires internationales
Croix-Rouge de Belgique