

Politique d'évaluation des programmes

Objet

Pour Oxfam, l'évaluation est le processus par lequel on apprécie rigoureusement la conception, la mise en œuvre et les résultats des interventions humanitaires et de développement (projets, programmes, plaidoyers et campagnes) en tenant compte de leur impact, efficacité, efficience, durabilité et pertinence¹. L'évaluation fait partie intégrante du cycle de planification, suivi, évaluation et apprentissage et elle est essentielle pour optimiser l'efficacité d'Oxfam dans l'accomplissement de sa mission. Elle nécessite toutefois une attention particulière, car Oxfam s'efforce d'allier ses principes rigoureux de planification à des pratiques d'évaluation stratégique tout aussi rigoureuses. La présente politique s'applique aux évaluations des programmes figurant dans les plans stratégiques et opérationnels d'Oxfam. Il convient de l'utiliser en combinaison avec les principes d'Oxfam qui sous-tendent nos pratiques de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (SEA). Le présent document vise à développer et renforcer les pratiques d'évaluation rigoureuses et innovantes qui s'instaurent chez les affiliés.

La présente politique a pour objectif d'officialiser ces pratiques dans l'ensemble de la confédération Oxfam, afin que les évaluations puissent invariablement :

- améliorer la qualité et l'impact de nos actions et de celles de nos partenaires ;
- renforcer la redevabilité et l'apprentissage mutuels entre les communautés et les partenaires avec lesquels nous travaillons, nous-mêmes et nos donateurs ;
- accroître la capacité des bénéficiaires cibles à créer les occasions et les moyens de nous demander des comptes ;
- influencer les pratiques d'autres acteurs par nos processus et résultats ;
- renforcer notre crédibilité d'ONG internationale active dans le domaine du développement.

Une approche conforme aux valeurs d'Oxfam

Oxfam est une confédération de 15 ONG indépendantes travaillant en collaboration avec des partenaires et alliés du monde entier pour construire un monde juste et sans pauvreté. Oxfam aborde un large éventail de questions humanitaires et de développement aux niveaux national, régional et international dans une démarche foncièrement fondée sur les droits humains. La redevabilité (ou obligation de rendre des comptes), notamment vis-à-vis des communautés auprès desquelles nous œuvrons, revêt dès lors une importance primordiale à nos yeux. Cette obligation impose à Oxfam d'évaluer la qualité de son action régulièrement et en toute honnêteté, de communiquer les résultats des évaluations aux principales parties prenantes et d'intégrer les enseignements tirés dans ses activités futures. Nous avons la conviction qu'Oxfam puise sa force dans la diversité de ses membres et de ses initiatives, façonnées par les contextes complexes et dynamiques dans lesquels nous opérons. Pour gérer cette complexité, notre principal atout réside dans notre volonté d'innovation, d'expérimentation et d'adaptation.

Nous croyons en outre qu'il n'existe pas de méthode d'évaluation idéale. La présente politique vise donc à définir une série d'attentes et de responsabilités de base, tout en laissant une grande latitude quant aux méthodes, afin que nous puissions profiter et apprendre pleinement

¹ Oxfam n'a pas sa propre définition de ces termes relatifs à l'évaluation. Les collègues intéressés peuvent accéder au glossaire du CAD de l'OCDE à l'adresse suivante : <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>.

du savoir-faire et de la créativité des membres affiliés et de nos partenaires. Cela implique de favoriser l'apprentissage mutuel et le renforcement des capacités entre nous et avec nos partenaires relativement aux approches efficaces et responsabilisantes de l'évaluation. Oxfam s'est engagé à consacrer au moins 1 % du budget de ses programmes au suivi, à l'évaluation et à l'apprentissage.

Éléments de la politique

Généralités

1. La responsabilité finale de l'élaboration et la mise en œuvre de cette politique incombe aux directeurs généraux, avec le soutien de l'Équipe mondiale (« Global Team ») qui supervise sa mise en œuvre.
2. Compte tenu des critères énoncés au point 3, tous les programmes d'Oxfam doivent comporter un plan de suivi et d'évaluation. Dans le cadre des plans opérationnels, il s'agit de budgéter l'évaluation (y compris allouer des fonds aux traductions) et de définir les responsabilités des affiliés et du Secrétariat. Le personnel d'Oxfam doit en outre faire preuve d'ouverture et de réactivité face aux nouvelles possibilités et demandes d'évaluations, notamment aux demandes des organisations et des communautés avec lesquelles nous collaborons.
3. Pour décider des priorités d'évaluation, les commanditaires doivent prendre en considération les points suivants :
 - le coût global du programme ;
 - la visibilité ou le risque associé au programme ;
 - le potentiel d'expansion, de reproduction ou d'exploitation ;
 - les exigences des parties prenantes, notamment des donateurs dans le cadre d'accords de soutien financier direct ou de cofinancement, en matière de transparence et de redevabilité ;
 - la nécessité de respecter les normes inter-organisations auxquelles Oxfam a souscrit (ex. : code de conduite du Comité international de la Croix-Rouge, critères Sphère) ou plus largement utilisées et acceptées (ex. : normes humanitaires du CAD).
4. D'une manière générale, les évaluations doivent viser à :
 - déterminer dans quelle mesure les programmes d'Oxfam atteignent leurs objectifs au fil du temps ;
 - analyser les raisons pour lesquelles les objectifs sont atteints ou non (par exemple, en cas de non-réalisation des objectifs, établir si le problème réside dans la théorie du changement ou dans les difficultés de mise en œuvre, et si cela entraîne des conséquences inattendues) ;
 - apprécier si les objectifs contribuent ou non, en fin de compte, à l'accomplissement de la mission d'Oxfam ;
 - identifier la contribution et la valeur ajoutée d'Oxfam ;
 - déterminer l'efficacité du programme par rapport à son coût.
5. La responsabilité des évaluations Oxfam incombe aux commanditaires de l'évaluation, à savoir les collègues nommément désigné(e)s pour superviser un processus d'évaluation donné. Souvent, le ou la commanditaire travaille chez l'Oxfam responsable d'un programme bénéficiant du soutien de plusieurs affiliés. Il ou elle est sélectionnée en fonction des structures et accords de la Confédération ou de la hiérarchie de l'affilié, selon

le cas². Il peut arriver que le ou la commanditaire délègue la gestion courante du processus d'évaluation à un ou une collègue³. Le ou la commanditaire de l'évaluation demeure néanmoins responsable du processus proprement dit, y compris du suivi visant à assurer la mise en œuvre des recommandations et mesures préconisées par l'évaluation, en collaboration avec d'autres collègues Oxfam.

6. Le Secrétariat d'Oxfam ou le personnel SEA des affiliés Oxfam peuvent être appelés à fournir une assistance technique durant le processus, notamment dans le cadre des évaluations prescrites par le conseil d'administration d'OI, en vue d'un contrôle de la qualité. Le ou la commanditaire de l'évaluation peut, dans d'autres cas, solliciter une aide technique en passant, selon les ententes institutionnelles, par sa propre hiérarchie ou par les structures confédérales appropriées. Le coordinateur ou la coordinatrice SEA d'OI peut fournir des orientations sur ce point, s'il y a lieu.

Responsabilités du ou de la commanditaire de l'évaluation

7. Il incombe aux commanditaires (et à leur délégué(e), le cas échéant) de contacter les principales parties prenantes afin de : discuter du processus d'évaluation et recueillir leurs avis ; identifier une conception appropriée ; élaborer les termes de référence (voir l'annexe 1) ; engager des évaluateurs et gérer la relation avec eux ; s'assurer que l'évaluation est mise en œuvre comme prévu ou moyennant des aménagements raisonnables. Il leur faut en outre communiquer les valeurs qui sous-tendent les évaluations d'Oxfam, notamment la pertinence, en termes de responsabilisation, de la participation des principales parties prenantes. Les commanditaires d'évaluations doivent s'assurer que : le produit final satisfait aux critères de qualité ; les résultats, notamment les recommandations, sont diffusés et valorisés auprès des principales parties prenantes ; la direction réagit aux conclusions par écrit, dans un communiqué officiel, et donne des suites concrètes. La responsabilité finale appartient certes aux commanditaires, mais ceux-ci doivent travailler en étroite collaboration avec les collègues et les principales parties prenantes durant le processus d'évaluation.
8. À moins d'être liés par des accords avec les donateurs, les commanditaires d'évaluations disposent d'une grande liberté de décision quant à la nécessité d'une évaluation et à son objet. Les évaluations peuvent être soit formatives, soit axées sur les résultats ou l'impact à long terme. Elles peuvent aussi être complètes ou porter sur des points particulièrement prometteurs ou préoccupants. Les commanditaires ont également une grande latitude s'agissant de la méthodologie, affinée en collaboration avec les évaluateurs. Dans tous les cas, la responsabilité leur incombe d'assurer le caractère crédible, ciblé, stratégique et économique des évaluations. Il convient de recourir à des évaluateurs externes pour les évaluations finales ou formatives de programmes rencontrant des difficultés importantes. Enfin, les évaluations doivent être menées et présentées de façon à faciliter la compréhension, l'appropriation et l'exploitation des résultats.

Dans cette optique, les commanditaires d'évaluations doivent considérer attentivement les éléments suivants :

² Il existe différentes opinions sur la nécessité de relever – au moins pendant le temps nécessaire – le ou la commanditaire de ses responsabilités dans le cadre du programme. C'est souvent le cas, mais pas toujours, selon l'objectif de l'évaluation. Il s'agit d'identifier une personne qui possède l'autorité et la capacité nécessaires pour assurer un processus d'évaluation crédible et qui soit bien placée pour veiller à la prise en compte des résultats de l'évaluation et à la mise en œuvre des éventuels changements.

³ La personne désignée peut avoir des responsabilités dans le cadre du programme ; sa gestion du processus fait alors l'objet d'un contrôle de la part du ou de la commanditaire de l'évaluation. Celui ou celle-ci peut, de son côté, s'appuyer sur un groupe formel de référence ou de surveillance (tel qu'un PGG) ou créer un groupe consultatif informel.

- le niveau et le champ géographique de l'analyse (du plan individuel au plan mondial, un ou plusieurs niveaux, un ou plusieurs sites) ;
 - l'objectif de l'évaluation et la façon dont elle contribuera à l'apprentissage des parties prenantes, compte tenu des intérêts primordiaux des parties prenantes dans le cadre immédiat du programme, notamment ceux des groupes susceptibles d'exclusion en raison du sexe, de l'âge, de l'origine ethnique ou de la religion ;
 - un nombre *limité* de questions stratégiques essentielles ;
 - le degré et le mode d'implication des parties prenantes dans la conception de l'évaluation, sa mise en œuvre et l'interprétation des résultats, dans le souci de maximiser la participation ;
 - la composition et les qualifications de l'équipe d'évaluation (consultants externes, collègues d'autres affiliés, personnel du programme, partenaires, participants au programme, membres de la communauté, etc.) ;
 - la manière dont l'évaluation va déterminer l'impact différentiel des interventions sur les femmes et les hommes et la question de savoir si le programme contribue à l'autonomisation des femmes ;
 - le choix des méthodes (quantitatives et qualitatives, participatives ou extractives, intensives/approfondies ou générales/représentatives) propres à fournir des informations fiables et apporter des réponses concrètes et exploitables aux questions de base.
9. L'élaboration des termes de référence, suivant les lignes directrices fournies en annexe 1, relève de la responsabilité du ou de la commanditaire de l'évaluation⁴. Document à la base de l'évaluation, les termes de référence servent à établir une conception commune et fédératrice, ainsi qu'à définir les rôles et responsabilités dans le cadre du processus d'évaluation. Le ou la commanditaire doit s'en servir dans le cadre de son suivi de la mise en œuvre de l'évaluation.
10. Il incombe au commanditaire de contrôler la qualité du ou des produits de l'évaluation, tant au stade de projet que dans leur version définitive, et de déterminer la conformité de l'évaluation aux termes de référence. Il faut au minimum évaluer la qualité du rapport en termes de validité, de fiabilité et d'utilité.
11. Afin de promouvoir la transparence et l'apprentissage, le ou la commanditaire a la responsabilité de transmettre les conclusions et les recommandations de l'évaluation aux parties concernées au sein et en dehors d'Oxfam, dans un langage accessible (clarté pour les non-initiés et traductions, s'il y a lieu), et de veiller à ce que les parties prenantes aient la possibilité de participer de manière significative à l'examen de ces résultats et, notamment, à la détermination des points d'action concrets en découlant.
12. Il incombe au commanditaire de rédiger une « réponse de la direction » dans un bref délai après la finalisation du document d'évaluation ou des autres produits. Cette réponse doit faire la synthèse du processus d'évaluation, notamment : décrire brièvement le mode de diffusion des résultats et le déroulement des discussions et autres échanges ; évaluer la qualité globale de l'évaluation ; souligner les points d'accord et de désaccord avec les résultats ; indiquer les points d'action auxquels les principales parties prenantes ont souscrit et les suites à donner, en désignant les personnes qui en sont chargées.

⁴ Le processus s'articule généralement en deux étapes : le cadre de référence initial permet de faire un appel de propositions de la part des évaluateurs, puis la méthode et la procédure sont précisées et développées une fois l'évaluateur sélectionné et en mesure de se concerter avec le ou la commanditaire de l'évaluation et les autres parties compétentes.

13. Enfin, il incombe au commanditaire de l'évaluation d'assurer le suivi des points d'action, soit en mettant directement en œuvre les changements relevant de son autorité, soit en les remontant aux niveaux hiérarchiques supérieurs dans les circuits de décision de l'affilié ou de la Confédération.

Transparence

14. Dans un souci de transparence vis-à-vis de ses publics, Oxfam publie systématiquement le résumé du rapport final de chaque évaluation de ses programmes et la réponse de la direction sur www.oxfam.org.
15. Les rapports d'évaluation finaux (en particulier, s'agissant de programmes à la pointe de l'innovation, dans lesquels Oxfam a investi plusieurs millions de dollars ou pour lesquels au moins quatre affiliés ont déployé des efforts considérables sur plusieurs années) sont publiés dans leur intégralité sur le site Web, sauf risque ou conséquence inacceptable pour le personnel, les partenaires ou le programme, risque ou conséquence que le coordinateur ou la coordinatrice SEA d'OI détermine en consultation avec l'affilié ou l'entité en charge de l'évaluation au sein de la Confédération.
16. Le cas échéant, au lieu du document complet, un résumé détaillé présentant les principales conclusions et les grands enseignements est publié, accompagné de la réponse de la direction.

Apprendre de la diversité des expériences des affiliés

Il est essentiel de systématiquement mettre en commun et en débat les pratiques d'évaluation et les résultats si l'on veut assurer une responsabilisation réciproque au sein de la Confédération et accélérer l'apprentissage pour Oxfam, de même que pour les organisations et les personnes avec lesquelles nous collaborons. Dans le souci de renforcer ses propres pratiques d'évaluation, Oxfam s'engage dans une démarche volontaire de test et de partage de différentes méthodes qui non seulement optimisent la fiabilité de l'appréciation des résultats et de l'impact, mais aussi contribuent à la responsabilisation et au sentiment de pouvoir des parties prenantes. À cette fin :

17. Une fois par an, le coordinateur ou la coordinatrice SEA d'OI organise un méta-examen des principales évaluations d'Oxfam (internes et externes, y compris des méta-évaluations), classées par thèmes prioritaires (humanitaire, équité entre les sexes, campagnes, moyens de subsistance, p. ex.), qui ont été réalisées au cours de l'année. Il ou elle fait appel aux commanditaires d'évaluations, ainsi qu'au personnel spécialisé des affiliés d'Oxfam. Faisant office de réviseurs, ces collègues rédigent de brèves notes de synthèse dégageant les principaux enseignements tirés de l'ensemble des expériences et identifiant les forces récurrentes ou systématiques et les difficultés qui méritent une attention particulière. Les réviseurs examinent également la qualité globale des initiatives d'évaluation. Il convient d'incorporer ces synthèses aux réunions régulières de l'ensemble des équipes et groupes de travail concernés de la Confédération.

En outre, le coordinateur ou la coordinatrice SEA d'OI dresse une synthèse complète, remise à l'Équipe mondiale et au conseil d'administration d'OI pour discussion. Accompagnée des points d'action issus de ces discussions, la synthèse est publiée sur le site Web confédéral.

18. Tous les affiliés sont censés publier les documents suivants sur Sumus :
 - leurs politiques et procédures SEA ;

- les directives officielles relatives à l'application des différentes approches méthodologiques, éventuellement accompagnées d'exemples concrets d'application.
19. Tous doivent également publier dans leur intégralité, sur Sumus, les évaluations contribuant à développer l'apprentissage sur les priorités de programmation d'Oxfam (identifiées par les directeurs généraux).
20. Oxfam noue des relations avec les communautés de l'humanitaire, du développement et de l'évaluation et s'efforce de publier les résultats obtenus dans des revues à comité de lecture et autres magazines professionnels et de les présenter à des conférences et des séminaires. Oxfam favorise et soutient les publications ou présentations conjointes des personnels SEA et non SEA pour favoriser le rapprochement de ces derniers avec les spécialistes et modes de pensée du développement et de l'évaluation. Les auteurs doivent publier leurs présentations sur Sumus (ou sur un site public).

Suivi et évaluation de la présente politique

21. Avec la contribution du personnel SEA des affiliés, le coordinateur ou la coordinatrice SEA d'OI assure le *suivi* de la mise en œuvre de cette politique, examinant les points suivants dès l'approbation des directeurs généraux :
- la diffusion de la politique dans les structures de la Confédération et des affiliés ;
 - la connaissance de la politique par les équipes Oxfam et les responsables de programme aux niveaux régional et du siège social ;
 - l'application de la politique et l'appréciation de sa clarté et de son utilité par les utilisateurs, en vue de sa révision au bout d'un an ;
 - la mesure dans laquelle la politique renforce la communication des résultats d'évaluation et la mise en commun des pratiques entre les affiliés, établissant, à première vue, si cela contribue à faire évoluer les pratiques.

FIN

Annexe 1 – Éléments des termes de référence

1. Historique et contexte de l'évaluation

2. Principaux objectifs et questions clés

Il convient d'énoncer clairement les principaux objectifs de l'évaluation et, notamment, d'indiquer l'utilisation qui en sera faite et les utilisateurs. Un nombre limité de questions stratégiques touchant à l'équité entre les sexes doivent figurer.

3. Méthodologie

Il importe de définir un cadre d'évaluation clair en précisant, notamment, l'approche méthodologique, les principales parties prenantes, le degré et le mode d'implication de celles-ci, les types de données qui seront utilisées, les sources et les méthodes de collecte des données. Une déclaration relative à la confidentialité des réponses doit également figurer. Tout doit être mis en œuvre pour faire participer les principales parties prenantes à chaque étape du processus. Cette partie doit également indiquer les entités Oxfam auprès desquelles l'évaluateur ou évaluatrice recueillera les informations, notamment l'identité et les coordonnées des personnes ressources, ainsi que les personnes chargées de faciliter l'accès aux informations et les contacts avec les partenaires.

4. Équipe d'évaluation

Les termes de référence doivent :

- préciser la composition et la taille de l'équipe ;
- indiquer les compétences essentielles et souhaitables, y compris s'agissant des problématiques hommes-femmes ;
- affirmer l'exigence que l'évaluateur ou évaluatrice se concerte et négocie de manière transparente et intelligible avec Oxfam (et d'autres parties prenantes, s'il y a lieu) relativement aux termes de référence, aux frais, aux tâches à accomplir, aux arguments pour et contre la méthodologie à utiliser, à la portée des résultats et à l'exploitation des données de l'évaluation ;
- affirmer l'obligation pour l'évaluateur ou évaluatrice de respecter les accords.

5. Rapport d'évaluation et autres produits

Les termes de référence doivent :

- comporter des instructions relatives à la rédaction d'un résumé (axé sur les constatations) ;
- comporter des lignes directrices sur le contenu, la structure et la longueur du rapport d'évaluation et des éventuels autres produits ;
- identifier les utilisateurs du rapport d'évaluation et de tout autre produit et indiquer les moyens de communiquer et d'examiner les résultats ;
- préciser la langue du rapport ou de tout autre produit et la nécessité ou non de le traduire dans d'autres langues ;
- préciser la propriété du ou des produits et la confidentialité des documents.

6. Plan de mise en œuvre, logistique et budget

- Calendrier du déroulement de l'évaluation : dans la mesure du possible, il convient de prévoir un exercice de validation avant la finalisation du rapport.
- Accords logistiques : échéancier des paiements, organisation des déplacements et prise en charge des frais afférents, modalités d'accès aux documents, modalités de contact

- avec les partenaires, s'il y a lieu, etc.
- Budget

7. Références/bibliographie

- Toutes références et tous documents pertinents, fournissant un complément d'information et d'appréciation, doivent être répertoriés.

Annexe 2 – Critères de qualité du rapport d'évaluation

1. Généralités

- Le rapport se présente-t-il dans un langage clair et accessible ? Est-il pertinent pour les utilisateurs primaires et secondaires ?
- Le rapport satisfait-il aux critères énoncés dans les termes de référence ? Atteint-il les objectifs généraux de l'évaluation ? Tous les éléments sont-ils traités ?
- Le rapport fournit-il les informations nécessaires pour améliorer la qualité du programme, répondre aux exigences de redevabilité et promouvoir l'apprentissage en général ?

2. Qualité du contenu

- Les objectifs de l'évaluation sont-ils clairs ?
- Les questions stratégiques d'évaluation (et les sous-questions) découlent-elles logiquement des objectifs de l'évaluation ?
- La méthodologie est-elle clairement présentée, de même que son adéquation et ses limites pour traiter les questions clés ? La méthodologie est-elle adaptée au type de programme évalué ?
- Les conclusions se rapportent-elles à toutes les questions d'évaluation ? La présentation des données et des informations (quantitatives et qualitatives) en facilite-t-elle la compréhension ? Les conclusions sont-elles suffisamment étayées ?
- L'analyse traite-t-elle des problématiques hommes-femmes de manière adéquate ?
- Les recommandations découlent-elles logiquement des conclusions tirées de l'analyse ? Sont-elles formulées de façon à être utiles aux utilisateurs finaux (ciblées, concrètes et exploitables) dans le contexte opérationnel d'un programme ?

3. Processus

- Les parties prenantes ont-elles suffisamment pris part à chaque étape du processus (depuis l'élaboration des termes de référence jusqu'à la formulation des conclusions et recommandations) ?
- Un exercice ou processus de validation a-t-il permis aux principales parties prenantes de revoir le projet de rapport ? Existe-t-il des signes probants de l'intégration de leurs commentaires dans ce rapport ?
- À la fin du processus d'évaluation, les parties prenantes ont-elles l'impression d'avoir été écoutées et traitées avec respect et équité ? Dans l'ensemble, ce processus a-t-il eu un effet responsabilisant ?