



OXFAM

Politique d'évaluation des programmes

Approuvée le 1^{er} octobre 2013

Objet

Par « évaluation », Oxfam entend l'appréciation systématique de la conception, de la mise en œuvre et des résultats des interventions humanitaires, de développement et de campagne (projets, programmes et plaidoyers) compte tenu de leur pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité¹. L'évaluation fait partie intégrante du cycle d'apprentissage et est essentielle pour optimiser l'efficacité d'Oxfam dans l'accomplissement de sa mission. La présente politique a pour objet de favoriser le développement de pratiques d'évaluation rigoureuses et innovantes dans l'ensemble de la confédération. La présente politique vise toutes les évaluations des programmes² et projets³ figurant dans les plans stratégiques et opérationnels d'Oxfam.

Oxfam s'engage à réaliser en temps utile des analyses pertinentes et crédibles du rendement de nos programmes. Ces analyses contribueront à l'élaboration des programmes et projets à venir, nous permettront de rendre compte de l'utilisation des ressources qui nous ont été confiées et assureront la transparence de nos pratiques de programmation. Les évaluations doivent invariablement :

- améliorer la qualité et l'impact de nos actions et celles de nos partenaires et alliés ;
- renforcer la redevabilité, la transparence et l'apprentissage entre les communautés, les partenaires et alliés avec lesquels nous travaillons, nous-mêmes et nos bailleurs ;
- accroître la capacité de nos bénéficiaires cibles à créer les occasions et les moyens de nous demander des comptes – à nous et aux autres acteurs ;
- influencer, par nos processus et nos résultats, les pratiques et la redevabilité des autres acteurs du développement, dont les gouvernements, le secteur privé, les autres ONG internationales et les organisations de la société civile ;
- renforcer notre crédibilité d'ONG internationale active dans le domaine du développement.

Une approche conforme aux valeurs d'Oxfam

Oxfam est une confédération de 17 ONG indépendantes travaillant en collaboration avec des partenaires et alliés du monde entier pour construire un monde juste et sans pauvreté. En cherchant à transformer les relations entre hommes et femmes et autres rapports de force inégaux, 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

¹ Oxfam n'a pas sa propre définition de ces termes relatifs à l'évaluation. Les collègues qui le souhaitent peuvent consulter le glossaire du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE à l'adresse suivante : <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>.

² **Programme** : un ensemble d'interventions d'Oxfam et d'autres acteurs, relevant d'une même stratégie, se renforçant mutuellement et contribuant à un impact positif durable sur la vie des populations pauvres. (Définition approuvée par les directeurs généraux en 2007)

³ **Projet** : un ensemble d'activités ou d'interventions auprès d'un groupe cible bien défini et sur une période de mise en œuvre donnée, visant à produire une série d'extrants et de résultats qui contribueront à apporter des changements dans la vie des gens. Un projet est conçu et mis en œuvre par un ou plusieurs partenaires, dont éventuellement Oxfam, et s'inscrit, par ses extrants, résultats ou objectifs, dans le cadre d'un programme plus large. L'affectation des fonds se fait à ce niveau, en général sur une base contractuelle, et le bénéficiaire des fonds est tenu de rendre compte de leur utilisation. Un projet peut porter sur un ou plusieurs volets de notre travail – intervention humanitaire, campagne ou plaidoyer et développement à long terme –, mais aussi viser à changer les politiques, les pratiques, les idées et les croyances. Les projets peuvent être conçus et mis en œuvre indépendamment les uns des autres pour des raisons de gestion, mais en se renforçant mutuellement, ils contribuent aussi au renforcement du programme d'Oxfam.

enseignements tirés dans ses activités futures. Elle exige en même temps qu'Oxfam renforce les capacités de ses partenaires pour qu'ils puissent eux-mêmes développer des pratiques d'évaluation plus efficaces.

Nous avons la conviction qu'Oxfam puise sa force dans la diversité de ses membres et de ses initiatives, lesquelles sont façonnées par les contextes complexes et dynamiques dans lesquels nous opérons. Nous avons conscience que les évaluations se déroulent dans des contextes très divers, dans lesquels les connaissances et les valeurs portent la marque d'une culture, d'une société et d'une époque et sont inextricablement liées aux rapports de force. Face à cette complexité, nous jouons la carte de l'innovation, de l'expérimentation et de l'adaptation. Mais nous avons également conscience qu'il existe de nombreux procédés d'évaluation (évaluations en temps réel, évaluations participatives, évaluations d'impact, par exemple) et que le type le plus adapté à une situation donnée dépendra du contexte de l'intervention, des objectifs de l'évaluation et des ressources disponibles.

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 et approches. En outre, Oxfam reconnaît qu'il nous incombe 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 financera cette politique en réservant un pourcentage de ses ressources à l'évaluation, dans le cadre de son engagement général d'investir au moins 5 % de ses budgets programme dans le suivi, l'évaluation et l'apprentissage d'ici le terme du Plan stratégique d'Oxfam 2013-2019.

Éléments de la politique

Généralités

1. La responsabilité finale du respect de cette politique et de sa révision incombe à la réunion des directeurs généraux, sous le contrôle du Conseil de supervision. Les conseils d'administration en supervisent la mise en œuvre par leur affilié respectif. La directrice générale d'Oxfam International et les directeurs généraux des différents affiliés rendent compte de la politique, tandis que l'aide à sa mise en œuvre et son contrôle relèvent de l'Équipe globale (GT, *Global Team*) ou de l'instance supérieure de gestion au sein de chaque affilié.
2. Compte tenu des critères énoncés au point 4, tous les programmes et projets d'Oxfam doivent comporter un plan de suivi et d'évaluation. Ce plan pourra aussi bien consister en une simple analyse générale, des réflexions des parties prenantes ou des évaluations approfondies. Quant aux plans opérationnels, ils comporteront un calendrier d'évaluation correspondant aux attentes énoncées dans la présente politique, les budgets alloués à l'évaluation (y compris le financement des traductions, s'il y a lieu) et la définition des responsabilités des affiliés et du Secrétariat.
3. La responsabilité des évaluations Oxfam incombe aux « commanditaires » (ou équivalents dans la structure des affiliés). Ces commanditaires sont des collègues nommément désignés pour superviser un processus d'évaluation donné. Le/a commanditaire dispose d'une grande liberté de décision quant à la nécessité d'une évaluation ou à son objet. Il est bien évidemment nécessaire de concilier l'attente que tous les programmes s'accompagnent d'un plan de suivi et d'évaluation avec la réalité des contraintes financières et de temps. Il convient donc de solidement établir le bien-fondé de chaque évaluation et de définir clairement l'usage qui sera fait des conclusions en vue d'améliorer la qualité de nos programmes. C'est pourquoi Oxfam préconise de réaliser les évaluations aux niveaux auxquels les conclusions seront le plus utiles.
4. 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
- L'importance de systématiquement écouter les parties prenantes du programme et, s'il y a lieu, les associer au processus d'évaluation (en veillant à lever les obstacles à la participation des femmes, des bénéficiaires marginalisés et de leurs communautés)
- Le besoin de cerner les entraves à la transformation des relations entre hommes et femmes et des rapports de force
- Le potentiel de renforcement (« scale up »), de reproduction ou d'exploitation (« leverage »)
- 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)

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.

5. Dans le souci de s'assurer de rendre compte de l'utilisation des ressources qui lui ont été confiées, Oxfam s'engage à mener des évaluations à la fréquence suivante :
 - Pour tous les programmes d'au moins cinq ans, Oxfam réalisera une évaluation externe⁴ à mi-parcours, puis à la fin du programme.
 - En l'absence d'exigences particulières de la part des bailleurs en matière d'évaluation, les projets d'un à trois ans, dotés d'un budget de plus de 200 000 euros, feront l'objet d'au moins une évaluation dont le type (mi-parcours ou finale) sera fonction de l'objectif.
 - Les projets de plus de trois ans (pour un même seuil de 200 000 euros) feront l'objet d'une évaluation externe à mi-parcours, puis finale.

Enfin, Oxfam encourage les équipes à procéder à des évaluations pour tous les programmes et projets qui offrent un potentiel important d'apprentissage, de renforcement ou d'exploitation, quels qu'en soient la durée et le budget, notamment ceux qui bénéficient d'une grande visibilité ou présentent un caractère particulièrement complexe, innovant ou risqué.

Les directives opérationnelles de mise en œuvre de la présente politique figurent dans un document distinct.

6. Dans le cas précis des évaluations finales, il convient notamment d'examiner les aspects suivants :
 - Les progrès réalisés dans l'atteinte de l'impact ou des effets escomptés du programme ou projet (*Impact*)
 - Les raisons pour lesquelles les objectifs sont ou non atteints (par exemple, en cas de non-réalisation des objectifs d'un programme ou projet, établir si le problème réside dans la théorie du changement ou dans les difficultés de mise en œuvre [y compris le contexte institutionnel], et si cela entraîne des conséquences [positives ou négatives] inattendues (*Efficacité*))
 - La contribution *in fine* des objectifs à l'accomplissement de la mission d'Oxfam (*Efficacité*)

⁴ Oxfam accepte que les évaluations externes soient réalisées par des personnes extérieures à Oxfam ou par du personnel d'Oxfam extérieur à l'affilié de mise en œuvre. Les équipes de direction pays détermineront la modalité la plus appropriée en la matière, selon les besoins d'évaluation, les exigences des bailleurs et le souci d'efficacité par rapport aux coûts. Oxfam considère par ailleurs qu'en cas de manque de ressources, l'évaluation interne constitue une alternative acceptable si l'équipe d'évaluation se compose de membres du personnel de l'affilié qui ne font pas partie de l'équipe de mise en œuvre. Dans tous les cas, le choix de l'équipe d'évaluation doit obéir à un processus approprié.

- La contribution et la valeur ajoutée d'Oxfam (*Efficacité*)
- La mesure dans laquelle l'intervention cadre avec les priorités et les politiques des personnes et communautés censées en bénéficiaire (référence explicite aux vécus et aux opinions des femmes et des autres groupes marginalisés) (*Pertinence*)
- L'utilisation économique et efficiente des ressources financières dans le projet ou programme (*Efficiences*)
- Les conditions et choix de sortie, de renforcement, de transfert ou d'autres types de transitions (*Durabilité*)

L'étendue et le degré de détail d'une évaluation (y compris le choix des critères à prendre en compte lors de la conception) doivent correspondre à la taille et à l'importance stratégique du programme ; ils dépendront donc des objectifs de l'évaluation et des ressources disponibles.

7. Les processus d'évaluation d'Oxfam (des termes de référence à la formulation et présentation des conclusions en passant par la collecte d'informations) doivent refléter nos valeurs, notamment l'importance que nous accordons à la participation des principales parties prenantes et à la transformation des relations entre hommes et femmes et autres rapports de force inégalitaires.
8. Toutes les évaluations doivent être effectuées conformément aux normes éthiques et professionnelles les plus strictes adoptées par nombre d'associations d'évaluation⁵. Oxfam entend assurer que les personnes qui participent à l'évaluation sont pleinement informées des objectifs de l'évaluation et de l'usage qui sera fait de leur contribution.

L'élaboration de termes de référence clairs, des processus appropriés et transparents de sélection des équipes d'évaluation⁶, la cohérence entre la conception de l'évaluation et la collecte des données, la clarté du rapport final, la préparation de la « réponse de la direction », ainsi que la diffusion et l'utilisation des conclusions, sont autant de points sur lesquels Oxfam insistera afin d'améliorer la qualité des évaluations. Le Secrétariat d'Oxfam ou le personnel MEAL⁷ des affiliés Oxfam peuvent être appelés à fournir une assistance technique durant le processus, notamment dans le cadre des évaluations prescrites par les conseils d'administration ou les directeurs généraux des Oxfam, en vue d'un contrôle de la qualité.

9. Les évaluations peuvent être formatives, centrées sur les résultats ou l'impact à long terme, développementales ou rétrospectives. Elles peuvent aussi être complètes ou porter sur des points particulièrement prometteurs ou préoccupants. Dans tous les cas, l'évaluation doit être crédible, ciblée, stratégique et économique. Le processus d'évaluation et les conclusions sont à présenter dans un rapport final qui doit s'accompagner d'un résumé, lequel mettra clairement en lumière les principales conclusions. Dans ces deux documents, les conclusions doivent être présentées (et traduites, s'il y a lieu) de manière à ce qu'il soit facile de les comprendre, de se les approprier et d'y donner suite.
10. Le/a commanditaire a la charge de contrôler la qualité du processus et du/des produit/s de l'évaluation et de déterminer la conformité de l'évaluation aux termes de référence, ainsi qu'aux normes éthiques et professionnelles susmentionnées. Il convient de diffuser et valoriser les

⁵ Des normes ont été définies par l'American Evaluation Association, l'Association africaine d'évaluation, l'Australasian Evaluation Society, l'Association canadienne d'évaluation, la Société européenne d'évaluation, la UK Evaluation Society, le Réseau d'évaluation du CAD de l'OCDE et l'ALNAP qui en font souvent la promotion. Les normes professionnelles sont en pleine évolution et des membres d'Oxfam continueront de s'impliquer dans les associations voulues pour favoriser le développement des meilleures pratiques.

⁶ Un processus approprié doit être en place, que les évaluateurs soient des intervenants extérieurs à Oxfam, du personnel d'Oxfam extérieur à l'affilié de mise en œuvre ou du personnel interne de l'affilié (mais extérieur à l'équipe de mise en œuvre).

⁷ Suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage (SERA), plus connu sous l'acronyme anglais MEAL (*Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning*)

résultats, notamment les recommandations, auprès des principales parties prenantes. La qualité du rapport sera au moins évaluée en termes de validité, de crédibilité et d'utilité.

11. Tous les rapports d'évaluation doivent être accompagnés d'une réponse de la direction faisant état d'un examen attentif des conclusions et recommandations de l'évaluation, détaillant les mesures qui seront prises en conséquence et offrant la possibilité de commenter l'utilité du processus d'évaluation et du rapport final. Il incombe au/à la commanditaire de veiller à la préparation d'une réponse de la direction dans un bref délai après la finalisation du document d'évaluation ou des autres produits.

Transparence

12. Dans un souci de transparence vis-à-vis de sa base, Oxfam publie systématiquement le résumé du rapport final de chaque évaluation de ses programmes ou projets et la réponse de la direction sur www.oxfam.org et/ou sur le site Web de l'affilié. Sauf risque ou conséquence inacceptable pour le personnel, les partenaires ou le programme, les rapports complets de toutes les évaluations finales des programmes ou projets seront publiés sur ces sites Web.

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. À cette fin :

13. Tous les deux ans, Oxfam réalisera un méta-examen⁸ de ses principales évaluations (internes et externes, y compris des méta-évaluations⁹) réalisées dans l'intervalle. Une synthèse complète sera établie, présentée à l'examen de l'Équipe globale et des directeurs généraux (ou équivalents) d'Oxfam International et des affiliés, puis publiée sur le site Web de la confédération avec les points d'action dégagés par l'Équipe globale ou les directeurs généraux. Dans l'intervalle, tout sera mis en œuvre pour favoriser la diffusion des évaluations et des autres documents d'apprentissage aux équipes concernées.
14. Tous les affiliés sont tenus de publier les évaluations dans leur intégralité sur le site intranet d'Oxfam, un moyen d'assurer que les efforts d'évaluation d'Oxfam contribuent à développer l'apprentissage sur les priorités de programmation d'Oxfam.
15. Oxfam continuera de nouer des relations avec les communautés de l'humanitaire, du développement, des campagnes et de l'évaluation et s'efforcera 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.

Suivi et évaluation de la présente politique

16. Avec la contribution du personnel MEL des affiliés, le/la coordinateur/trice MEL d'OI contrôle la mise en œuvre de la présente politique dès son approbation par le conseil d'administration.
17. L'appréciation de la clarté et l'utilité de cette politique par les utilisateurs sera examinée au bout de deux ans, dans un but d'actualisation et d'amélioration.

⁸ Un méta-examen est, en l'espèce, une note de synthèse dégageant les principaux enseignements tirés et identifiant les forces récurrentes ou systématiques et les difficultés qui méritent une attention particulière.

⁹ Une méta-évaluation est une évaluation des documents d'évaluation visant à en apprécier la qualité.

Annexe – Politique d'évaluation humanitaire

Face à la durée par essence courte des interventions humanitaires, à la rotation élevée du personnel et au fait que même les programmes de six mois ont presque toujours un budget de plus de 200 000 euros, la nécessité d'une annexe stipulant des exigences d'évaluation particulières pour les programmes humanitaires s'impose. La fréquence d'évaluation prescrite dans la politique ne convient en outre pas aux programmes que nous déployons lors de situations d'urgence soudaines ou à évolution lente, puisqu'ils durent en général de 1 à 18 mois. Après cette période, ils deviennent des programmes chroniques qui, tout en continuant à répondre à des objectifs humanitaires, pourraient suivre la politique générale. Les normes minimales d'Oxfam pour les programmes humanitaires comportent déjà des informations sur les procédés d'évaluation tels que les évaluations en temps réel ou en fin de programme/projet, et ces normes doivent être considérées comme faisant partie intégrante de ladite politique d'évaluation.

Remarque : la présente politique vise les programmes assortis d'au moins un projet.

Catégorisation (selon le Dossier humanitaire d'Oxfam)

Catégorie 1 – Crise régionale ou frappant plusieurs pays. Plus de deux millions de personnes touchées et impact très important sur la population. 50 % des personnes touchées appartiennent à des groupes vulnérables.

Indication : le budget dépasse toujours le million d'euros et le programme dure plus de 12 mois.

Catégorie 2 – Crise frappant un seul pays (ou une zone géographique relativement limitée). 200 000 à 2 000 000 personnes touchées et impact important/moyen sur la population. Environ 35 % des personnes touchées appartiennent à des groupes vulnérables¹⁰.

Indication : le budget dépasse toujours le million d'euros, mais le programme ne dure pas nécessairement plus de 12 mois.

Catégorie 3 – Crise localisée, de faible ampleur. Moins de 250 000 personnes touchées.

Indication : le budget peut ou non dépasser le million d'euros, mais le programme dure presque toujours de 6 à 12 mois.

1. Évaluations en temps réel

Toutes les situations d'urgence soudaines (catégorie 1 et 2) doivent donner lieu à une évaluation en temps réel au bout de six à huit semaines après le déclenchement de la catastrophe ou, si différent, le début de l'intervention. S'agissant de situations d'urgence à évolution lente (catégorie 2 et 1), l'évaluation en temps réel doit avoir lieu au bout de 10 à 12 semaines après le début de l'intervention. Pour la catégorie 3, une évaluation en temps réel « allégée », ou portant sur certains critères uniquement, doit être effectuée, selon les meilleures pratiques, par du personnel (extérieur au programme) au bout de six semaines environ et aboutir à un plan de gestion.

Les normes minimales spécifient comment ces évaluations seront menées et comportent les critères de référence à utiliser. Il convient d'organiser une journée de réflexion en vue d'élaborer un plan d'action affectant nommément les activités et assorti d'un mécanisme par lequel l'équipe de direction pays veillera à sa mise en œuvre. Tous les rapports d'évaluation en temps réel doivent être publiés sur l'intranet d'Oxfam (sauf pour des raisons de sécurité) dans un délai de six semaines à compter de leur finalisation et approbation par l'équipe de direction pays. Ces rapports sont considérés comme des documents internes et, à ce titre, ne doivent pas être publiés sur les sites Web publics.

¹⁰ Dossier humanitaire d'Oxfam

2. Évaluation finale/d'impact/des résultats

Tous les programmes de catégorie 1 et 2 doivent disposer de personnel affecté au suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage (MEAL, *Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning*), et au moins 5 % de leur budget doit être alloué aux activités MEAL. Pour les programmes de catégorie 3, un point de contact central et un pourcentage du budget global doivent être spécialement affectés aux activités MEAL.

En l'absence d'obligation de la part des bailleurs¹¹, les programmes de moins d'un an doivent faire l'objet d'une auto-évaluation après action (conjointe ou par affilié), et ce, au cours des deux derniers mois du programme.

Les critères humanitaires adaptés du CAD¹² sont les plus couramment utilisés.

S'agissant de programmes de plus d'un an, toujours en l'absence d'obligation de la part des bailleurs, il convient de réaliser une évaluation des résultats ou de l'impact¹³ (de préférence conjointe ou par affilié). Dans le cadre de ces programmes à long terme (notamment ceux d'au moins deux ans), une évaluation à mi-parcours, réalisée à la fin de la première année, doit être suivie d'une évaluation finale au cours des deux derniers mois du programme, afin que les enseignements tirés puissent être mis à profit.

Pour les interventions de catégorie 3 non soumises à des exigences d'évaluation de la part des bailleurs, le programme doit faire l'objet d'une auto-évaluation après action¹⁴, à laquelle participent les partenaires.

Pour tout programme, il convient d'effectuer une activité d'apprentissage (y compris une consultation de la population touchée) avant l'entrée en phase de rétablissement. Les enseignements tirés de la première phase devraient être pris en compte dans le plan du programme pour la phase suivante.

¹¹ Les affiliés devront respecter différentes politiques d'évaluation selon leurs bailleurs de fonds.

¹² Le CAD est le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques.

¹³ Impact : un changement positif, significatif et durable dans les conditions matérielles et le statut social des populations touchées.

¹⁴ Un examen (comprenant des visites sur le terrain) mené par un/e facilitateur/trice qui aide l'équipe à porter un regard critique sur son programme et à en tirer des enseignements.