

# POLITIQUE D'ÉVALUATION

## Améliorer les pratiques organisationnelles

Troisième édition 2015





Photo: Afghanistan, avec l'autorisation de Sandra Calligero

## SOMMAIRE

INTRODUCTION	4
1. Définition, principes directeurs et cadre institutionnel de la fonction d'évaluation	5
2. But, types, degré d'indépendance et cadre analytique de l'évaluation	8
3. Utilisation	13
4. Qualité et responsabilité	14
5. Apprendre	15
6. Dispositifs et procédures de mise en œuvre	16
ANNEXE : GLOSSAIRE DES CONCEPTS CLÉS DE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS	18

## ACRONYMES

<b>ALNAP</b>	Réseau d'apprentissage actif pour la redevabilité et la performance (Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action)
<b>CEI</b>	Comité exécutif international
<b>OCDE/CAD</b>	Comité d'Aide au Développement de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques
<b>GAR</b>	Gestion axée sur les résultats

# INTRODUCTION

En 2015, Action contre la faim a décidé de réviser sa **politique internationale d'évaluation** et de la dissocier des lignes directrices relatives à l'évaluation. Celles-ci seront désormais insérées au sein des **lignes directrices internationales pour le suivi et l'évaluation d'Action contre la Faim**. La nouvelle politique est élaborée dans le but d'améliorer la politique d'évaluation d'Action contre la Faim en se basant sur ses expériences antérieures. Elle cherche à renforcer la qualité et la responsabilité de la fonction d'évaluation et ainsi, à répondre aux exigences d'Action contre la Faim en tant qu'organisation unique. Cette nouvelle édition répond à la nécessité de :

- S'aligner sur les normes et les standards internationaux d'évaluation et sur les concepts de la gestion axée sur les résultats (GAR) ;
- Préciser les types d'évaluations utilisés par Action contre la Faim ;
- fournir davantage de détails sur le cadre analytique et la méthodologie d'évaluation ;

- Ancrer davantage la politique d'évaluation dans la qualité et la responsabilité en mettant en place un contrôle de la qualité tout au long du processus d'évaluation ;
- Renforcer la participation des utilisateurs directs et indirects de l'évaluation tout au long du processus ;
- Expliquer plus spécifiquement la manière dont des enseignements devront être tirés de chaque évaluation ;
- Définir les rôles et les responsabilités de chacun dans le processus d'évaluation ;
- Renforcer le suivi de la mise en œuvre des recommandations d'évaluation par la direction.

La politique d'évaluation est un document évolutif qui sera ajusté chaque année et entièrement révisé tous les trois ans pour qu'il reste adapté aux besoins d'Action contre la Faim. Cela lui permettra également de garder toute sa pertinence face à l'évolution et à l'amélioration constantes de l'évaluation et de l'apprentissage au sein de la communauté internationale.



Photo: Sahel, avec l'autorisation de Raphael de Bengy

# 1. DÉFINITION, PRINCIPES DIRECTEURS ET CADRE INSTITUTIONNEL DE LA FONCTION D'ÉVALUATION

## Définition

Action contre la Faim utilise la définition<sup>1</sup> de l'évaluation donnée

par le Comité d'Aide au Développement de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE/CAD) :

Appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficience, l'efficacité, l'impact et la durabilité.

Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds.

Une évaluation ne doit pas être confondue avec un audit ou un examen.

Un **audit** est une activité de contrôle de la qualité exercée de façon indépendante et objective, et destinée à améliorer les opérations d'une organisation et à en accroître la valeur. L'audit aide une organisation à atteindre ses objectifs grâce à une approche systématique et rigoureuse pour **constater et améliorer l'efficacité de la gestion des risques, du contrôle et des processus de gouvernance**. L'évaluation est un élément clé de la gestion du développement et de l'humanitaire, car elle permet de démontrer des résultats et d'en tirer des enseignements, alors que **l'audit met principalement l'accent sur la conformité des programmes avec les processus et les normes établis**.

Les examens sont périodiques ou *ad hoc*. Il s'agit souvent d'une **appréciation de la performance d'une action**. Ils ne sont pas soumis à la procédure établie pour l'évaluation ni à une **rigueur méthodologique**. Les examens **mettent généralement l'accent sur les enjeux opérationnels**. Un examen n'est pas une évaluation et est davantage **associé au suivi**. À l'inverse des évaluations conduites par des évaluateurs indépendants, les examens sont souvent menés en interne par les personnes concernées ou par l'organisation commissionnant.

L'évaluation est une des étapes du cycle de gestion de projet, tout comme le suivi. Le **suivi** est un processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement ou d'une intervention humanitaire en cours des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués.

Le suivi et l'évaluation sont deux processus interactifs qui se renforcent mutuellement. L'évaluation repose sur des données majoritairement issues du suivi. La qualité d'une évaluation est intrinsèquement liée à la qualité des données issues du suivi (par ex., accès aux données et disponibilité de données permettant d'établir des éléments de preuve) parce que l'évaluation dépend souvent de ces données pour mesurer la performance et les résultats. Dès lors, la **Politique internationale d'évaluation d'Action contre la Faim** devra être utilisée de pair avec les **Lignes directrices internationales pour le suivi et l'évaluation d'Action contre la Faim**, qui fournissent un cadre logique pour développer un système de suivi et d'évaluation capable de générer les données nécessaires à la réalisation d'évaluations utiles et influentes.

<sup>1</sup> Source: Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats OCDE/CAD (2002).

## PRINCIPES DIRECTEURS RELATIFS AUX ÉVALUATIONS D’ACTION CONTRE LA FAIM

Action contre la Faim se doit d’appliquer les normes et les standards internationaux afin de garantir la qualité de ses évaluations. Les principes directeurs<sup>2</sup> suivants orientent les évaluations d’Action contre la Faim :

Principe	Définition
<b>Impartialité et indépendance</b>	Le processus d’évaluation doit être impartial et doit se dérouler indépendamment des processus d’élaboration des politiques, d’exécution et de gestion des interventions.
<b>Crédibilité</b>	La crédibilité de l’évaluation dépend de l’expertise et de l’indépendance des évaluateurs ainsi que du degré de transparence du processus d’évaluation. Elle nécessite également la triangulation des données afin de générer des résultats factuels. L’évaluation doit faire état tant des succès que des échecs.
<b>Utilité</b>	Les résultats de l’évaluation doivent être perçus comme étant pertinents et utiles. Ils doivent être présentés de manière claire et concise afin d’avoir un impact sur la prise de décisions. L’évaluation doit être faite au moment opportun, c’est-à-dire à un moment approprié par rapport au processus de prise de décisions.
<b>Transparence et participation</b>	La transparence et la participation des parties prenantes clés (en particulier celle des bailleurs et des bénéficiaires) tout au long du processus d’évaluation sont essentielles pour faciliter la recherche d’un consensus et l’appropriation des résultats, des conclusions et des recommandations.
<b>Égalité des sexes</b>	En application de la politique internationale d’égalité entre hommes et femmes d’Action contre la Faim <sup>3</sup> , la problématique de l’égalité des sexes doit être systématiquement prise en compte dans toutes les évaluations d’Action contre la Faim en tant que question transversale. Toute évaluation devra analyser dans quelle mesure les interventions d’Action contre la Faim ont fait usage d’une double approche (intégration des questions d’égalité entre hommes et femmes et actions ciblées).

Alors que la transparence du processus d’évaluation est cruciale pour en garantir la crédibilité et la légitimité, la participation et l’impartialité améliorent la qualité de l’évaluation.

## FONCTION D’ÉVALUATION

Une évaluation doit être objective et indépendante. Ses objectifs sont doubles : (i) renforcer la crédibilité externe et la culture de l’apprentissage et (ii) mieux soutenir le Comité Exécutif International (CEI) dans l’exercice de ses fonctions de gouvernance et de surveillance. Les rapports d’évaluation touchant aux questions de gouvernance (évaluations de politique ou de stratégie régionale et de pays) et la Revue

de connaissances sont soumis au CEI afin que celui-ci puisse prendre des décisions stratégiques. Le CEI est également tenu informé de la mise en œuvre des recommandations issues de ces évaluations afin d’assurer la responsabilité. Le CEI approuve le plan d’évaluation pour les évaluations portant sur les questions de gouvernance.

<sup>2</sup> Adaptés des Principes pour l’évaluation de l’OCDE/CAD.

<sup>3</sup> Politique internationale d’égalité entre hommes et femmes d’Action contre la Faim.

## CADRE INSTITUTIONNEL

L'équipe Évaluation, apprentissage et responsabilité, basée au bureau londonien d'Action contre la Faim, est mandatée pour gérer la fonction d'évaluation et elle est la gardienne de la politique d'évaluation. La structure de cette équipe et son mode opératoire visent à assurer son indépendance fonctionnelle. L'équipe Évaluation, apprentissage et responsabilité rend des comptes directement au CIE. Elle est chargée de diriger la révision de la politique d'évaluation, qui se fait de manière participative, de définir les lignes directrices opérationnelles relatives aux évaluations, de contrôler la qualité de tous les types d'évaluations et de gérer les évaluations touchant aux questions de gouvernance. Elle s'occupe également des évaluations de la gouvernance et des évaluations centralisées, alors que les évaluations décentralisées sont directement gérées par les différents sièges d'Action contre la Faim. L'équipe est responsable de la collecte et de la diffusion

systematiques des bonnes pratiques, ainsi que du suivi de la mise en œuvre des recommandations acceptées par la direction. Elle doit ensuite en faire rapport au CIE.

La structure institutionnelle de gestion des évaluations est cruciale pour que le processus d'évaluation soit efficace. L'organisation doit être faite en fonction de ces trois exigences :

- Développer une politique et un ensemble de lignes directrices relatives à l'évaluation ;
- Assurer l'impartialité et l'indépendance ;
- Lier les résultats de l'évaluation aux futures interventions.

Le meilleur moyen de garantir l'impartialité et l'indépendance est de séparer l'évaluation de l'instance hiérarchique chargée de planifier et de gérer les interventions.



Photo: Soudan du Sud, avec l'autorisation de Tine Frank

## 2. BUT, TYPES, DEGRÉ D'INDÉPENDANCE ET CADRE ANALYTIQUE DE L'ÉVALUATION

### BUT

La politique d'évaluation est conçue de sorte que les utilisateurs directs puissent prendre davantage part à la définition de la portée de chaque évaluation et que toutes les évaluations contribuent directement aux efforts de responsabilisation et d'apprentissage de l'organisation au sens large.

Les objectifs de la politique d'évaluation sont de renforcer :

- **L'utilisation** – L'évaluation doit être guidée par ses utilisateurs, l'évaluation doit donc être axée sur l'utilisateur ;

- **La responsabilité** – L'évaluation est le fondement de la responsabilité en matière de performance et de résultats, y compris la diffusion d'informations au public ;
- **L'apprentissage** – L'évaluation éclaire les décisions prises par la direction afin d'améliorer les futures interventions au moyen des recommandations, des retours sur les enseignements tirés et des bonnes pratiques.

### TYPES D'ÉVALUATION

Action contre la Faim a recours à trois types d'évaluations, avec des objectifs, des méthodologies et des délais pouvant varier (voir tableau I) :

- Évaluation de l'impact ;
- Évaluation de la performance ;
- Évaluation du processus.

Table I: Types of evaluations

Type d'évaluation	Degré d'indépendance				But	Responsabilité et coûts	Échéances
	Externe	Indépendante	Interne	Auto			
<b>IMPACT</b> (attribution par opposition à contribution)	x	x	x		<b>ÉVALUATION DE L'IMPACT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluer les effets et les impacts de politiques et de programmes spécifiques d'intervention sur les bénéficiaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutien de l'équipe Évaluation, apprentissage et responsabilité si nécessaire</li> <li>• Les coûts sont couverts par les sièges</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ex post</li> </ul>
<b>PERFORMANCE</b> (critères CAD)	x	x			<b>ÉVALUATION DE LA POLITIQUE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen des politiques internationales d'Action contre la Faim</li> <li>• Évaluer l'impact, l'efficacité et les bénéfices des politiques d'Action contre la Faim sur les bénéficiaires</li> <li>• Améliorer les politiques et la performance d'Action contre la Faim en général</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutien de l'équipe Évaluation, apprentissage et responsabilité si nécessaire</li> <li>• Les coûts sont couverts par les sièges</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quand le CEI estime que cela est nécessaire</li> </ul>



Table I: (CONT)

Type d'évaluation	Degré d'indépendance				But	Responsabilité et coûts	Échéances
	Externe	Indépendante	Interne	Auto			
PERFORMANCE (critères CAD)	X	X	X		<b>ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE RÉGIONALE/PAYS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluer la performance d'Action contre la Faim dans la région/le pays, la contribution des projets ou programmes liés à la réalisation des objectifs et la contribution de la stratégie aux priorités régionales/nationales</li> <li>Inclut une évaluation de l'efficacité avec laquelle Action contre la Faim génère des résultats et influence leur obtention, ainsi que de son positionnement stratégique parmi les acteurs clés</li> <li>Repose sur les examens des stratégies, les études et les évaluations menées par les programmes et les projets qui y contribuent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soutien de l'équipe Évaluation, apprentissage et responsabilité si nécessaire</li> <li>Les coûts sont couverts par les sièges, par les bureaux régionaux et les bureaux pays</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Au cours de l'avant-dernière année du cycle stratégique afin d'éclairer l'élaboration de la prochaine stratégie</li> </ul>
	X	X			<b>ÉVALUATION THÉMATIQUE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser la performance des stratégies des principaux secteurs d'Action contre la Faim (Nutrition et santé, Sécurité alimentaire et moyens d'existence, Eau, hygiène et assainissement, Santé mentale et pratiques de soins, Gestion des risques de catastrophes et résilience)</li> <li>Identifier des exemples de succès pour innover et enrichir l'apprentissage de l'organisation au sujet d'interventions techniques et de stratégies spécifiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soutien de l'équipe Évaluation, apprentissage et responsabilité si nécessaire</li> <li>Les coûts sont couverts par les sièges</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quand le Groupe international de gestion technique (Tech IMG) estime que cela est nécessaire</li> </ul>
	X				<b>ÉVALUATION CONJOINTE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluer, conjointement avec les organisations partenaires, les programmes où Action contre la Faim est l'un des partenaires gérant et mettant en oeuvre un programme conjoint</li> <li>Menée conjointement avec les partenaires et/ou les bailleurs afin de permettre une compréhension plus large de l'intervention</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soutien de l'équipe Évaluation, apprentissage et responsabilité si nécessaire</li> <li>Coût à inclure au budget du programme conjoint (idéalement 2 % du budget total du programme)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>D'après le contrat du programme</li> </ul>
	X	X	X		<b>ÉVALUATION DU PROJET/ PROGRAMME</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluer la performance du projet/programme en se concentrant sur sa pertinence, sa conception, son efficacité, son efficacité, sa durabilité et potentialité d'impact, et l'efficacité de sa gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soutien de l'équipe Évaluation, apprentissage et responsabilité si nécessaire</li> <li>Coût à inclure au budget du programme conjoint (idéalement 2 % du budget total du programme)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation à mi-parcours ou finale</li> </ul>
PROCESSUS (dynamique interne)	X	X	X		<b>ÉVALUATION EN TEMPS RÉEL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluer la dynamique interne à la mise en oeuvre du projet, les mécanismes de prestation de services, les pratiques de gestion et les corrélations entre ces éléments</li> <li>Fournir des preuves afin de suggérer des ajustements en cours d'intervention. N'a pas vocation à mesurer les résultats ou l'impact d'une intervention</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soutien de l'équipe Évaluation, apprentissage et responsabilité si nécessaire</li> <li>Les coûts sont couverts par les sièges</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans les six semaines qui suivent le lancement du système de gestion d'urgence</li> </ul>

## DEGRÉ D'INDÉPENDANCE

Les différents types d'évaluations mentionnés ci-dessus indépendantes, selon leur degré d'indépendance (voir tableau II), peuvent prendre la forme d'évaluations internes, externes ou

**Tableau II. Catégorisation des évaluations par degré d'indépendance**

Catégorie	Description
<b>Évaluation interne</b>	Gérée par le personnel d'Action contre la Faim (y compris la direction du projet/programme/pays, les coordinateurs techniques et les référents appuyant l'intervention) et conduite soit par un(e) consultant(e) indépendant(e), soit par un membre indépendant du personnel d'Action contre la Faim n'ayant pas participé à la conception et à la mise en oeuvre de l'intervention. Cette catégorie inclut également les <b>auto-évaluations</b> , qui sont gérées et conduites uniquement par des membres du personnel d'Action contre la Faim qui ont participé à la conception et à la mise en oeuvre de l'intervention (y compris la direction du projet/programme/pays, les coordinateurs techniques et les référents appuyant l'intervention).
<b>Évaluation indépendante</b>	Gérée par un membre indépendant du personnel d'Action contre la Faim et supervisée par l'équipe Évaluation, apprentissage et responsabilité (quand elle est décentralisée) ou gérée par l'équipe Évaluation, apprentissage et responsabilité (quand elle est centralisée). Elle est effectuée par des évaluateurs externes n'ayant aucun lien préalable avec l'intervention concernée.
<b>Évaluation externe</b>	Gérée en dehors d'Action contre la Faim et conduite par des évaluateurs externes n'ayant aucun lien préalable avec l'intervention évaluée.

Chaque catégorie d'évaluation a différents degrés d'impartialité et implique différents coûts (voir tableau III).

**Table III. Catégorisation des évaluations par degré d'impartialité et par coût**

Catégorie	Gestion de l'évaluation	Évaluateur/trice	Degré d'impartialité	Coût pour Action contre la Faim
<b>Auto-évaluation</b>	Action contre la Faim (y compris la direction du projet/programme/pays)	Action contre la Faim (y compris la direction du projet/programme/pays)	Faible	Faible
<b>Évaluation interne</b>	Action contre la Faim (y compris la direction du projet/programme/pays)	Action contre la Faim (y compris la direction du projet/programme/pays) Externe	Moyen	Moyen
<b>Évaluation indépendante</b>	Action contre la Faim (excluant la direction du projet/programme/pays)	Externe (direction), et peut parfois inclure Action contre la Faim (excluant la direction du projet/programme/pays)	Moyen à élevé	Élevé
<b>Évaluation externe</b>	Externe	Externe	Moyen à élevé	Élevé

## CADRE ANALYTIQUE DE L'ÉVALUATION

Action contre la Faim a adopté et adapté les critères OCDE-CAD (tableau IV) en tant que cadre analytique pour conduire ses évaluations. La vigueur de cet ensemble de critères a été largement documentée, le Réseau d'apprentissage actif pour la redevabilité et la performance (ALNAP) concluant que « [...] l'utilisation des critères CAD en les associant permettra de s'assurer que l'évaluation couvre tous les domaines de

*l'intervention*<sup>4</sup> ». Les critères CAD devront être utilisés pour évaluer le projet de façon transversale ; plutôt que d'adapter la portée de l'évaluation aux critères, il faut utiliser les critères pour évaluer toutes les problématiques pertinentes couvertes par l'évaluation. En appliquant ces critères à une évaluation, les liens entre la portée et les résultats de l'évaluation seront renforcés (plutôt que d'être rompus).

Tableau IV. Définition des critères de l'OCDE/CAD<sup>5</sup>

Critère	Définition
<b>Conception</b>	Évalue si la conception est logique, si elle permet une gestion axée sur les résultats (GAR) et si elle inclut une stratégie de durabilité impliquant les partenaires locaux et les bénéficiaires.
<b>Pertinence/ adéquation</b>	Évalue si l'intervention est en adéquation avec les priorités et les besoins locaux (ainsi qu'avec les politiques des bailleurs, accroissant ainsi l'appropriation, la responsabilité et la rentabilité).
<b>Cohérence</b>	Évalue si les interventions sont compatibles avec celles qui existent déjà ainsi qu'avec les politiques et stratégies internationales et nationales afin d'assurer la cohérence de l'ensemble, d'optimiser les synergies et de réduire la duplication au minimum.
<b>Couverture</b>	Évalue si les interventions répondent à la nécessité d'atteindre les principaux groupes de population dont la vie est menacée, où qu'ils se trouvent..
<b>Efficience</b>	Évalue la mesure dans laquelle les ressources/intrants (fonds, expertise, temps, etc.) sont transformés de manière économique en résultats.
<b>Efficacité</b>	Évalue la mesure dans laquelle les objectifs des interventions ont été atteints ou devraient l'être, en tenant compte de leur importance relative et en illustrant l'efficacité de l'approche suivie par Action contre la Faim.
<b>Durabilité et potentialité d'impact</b>	Évalue si les bénéfices d'une activité sont susceptibles de perdurer après le retrait du financement du bailleur et l'arrêt officiel des activités. Les premiers signes d'effets positifs et négatifs, primaires et secondaires, à court, moyen ou long terme, produits par une intervention, directement ou non, intentionnellement ou non.

Les critères CAD fournissent une base solide pour l'évaluation de la performance des initiatives d'Action contre la Faim. L'évaluateur/trice récolte des données, y compris des données ventilées par sexe et par âge, en utilisant divers outils pour la collecte de données. Il/elle procède ensuite à la triangulation des données relatives à chaque critère afin d'obtenir des résultats. Action contre la Faim attend également de l'évaluateur/trice qu'il/elle utilise les données issues du suivi de routine de l'intervention afin de renforcer les preuves relatives aux recommandations et à la qualité de l'évaluation.

L'évaluateur/trice devra comparer et trianguler ses résultats avec les enquêtes de référence et les enquêtes finales, les rapports de suivi faisant suite à la mise en oeuvre, les rapports mensuels de suivi des activités (APR), les rapports qualitatifs et les autres données relatives aux indicateurs, dans la mesure du possible. Le rapport d'évaluation doit présenter des conclusions qui découlent logiquement de l'analyse, assorties de recommandations visant à combler les lacunes identifiées en matière de performance.

<sup>4</sup> ALNAP (2001) *Humanitarian Action: Learning from Evaluation* (ALNAP Examen annuel).

<sup>5</sup> Critères OCDE/CAD adaptés. Source: <http://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>.

En se basant sur l'examen des résultats des évaluations des quatre dernières années, Action contre la Faim a décidé de renforcer l'attention portée par les évaluations à la conception des programmes. Les précédentes évaluations ont en effet souvent constaté la faiblesse de cet élément. De même, pour l'évaluation de l'impact des projets et des programmes, il a été jugé plus pertinent d'évaluer la « potentialité d'impact<sup>6</sup> » conjointement avec la durabilité de l'intervention, sous un seul critère.

Les évaluations indépendantes des projets et des programmes évalueront l'ensemble des critères et tout élément additionnel pertinent (par ex. les exigences spécifiques du bailleur). Ainsi, les évaluations pourront être comparées entre elles lors de la

conduite annuelle de la méta-évaluation des projets et des programmes au sein de la Revue de connaissances.

Les autres types d'évaluations utiliseront l'ensemble complet ou bien une sélection de critères, en fonction de l'objectif et de la portée de l'évaluation.

Il est attendu des évaluateurs qu'ils notent l'ensemble de l'intervention en se basant sur les critères CAD. Noter chaque programme évalué répond à deux objectifs : 1) cela permet à la direction de suivre les progrès réalisés par l'intervention entre les évaluations (d'une année à l'autre, par exemple) et 2) cela permet à Action contre la Faim de suivre les progrès collectifs enregistrés par l'ensemble de l'organisation.

## CADRE MÉTHODOLOGIQUE POUR DÉFINIR L'IMPACT


**Impact** : Il s'agit « des effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non ».

Une **évaluation de l'impact** est une « évaluation de la manière dont l'intervention évaluée affecte les résultats, que ces effets soient intentionnels ou non. Pour bien analyser l'impact, il faut établir un scénario en absence d'intervention (situation

contrefactuelle), montrant ce qu'auraient été ces résultats si l'intervention n'avait pas eu lieu ».

La définition de l'impact exige l'utilisation d'une méthode adaptée, y compris un examen approfondi de la théorie du changement et une analyse contrefactuelle, qui permet d'identifier l'attribution ou la contribution à l'impact. Le tableau V ci-dessous présente le cadre méthodologique utilisé par Action contre la Faim afin de définir l'impact.

Tableau V. Cadre méthodologique pour définir l'impact

Définir l'attribution (Évaluation de l'impact)	Définir la contribution (Analyse de l'impact)
 <p data-bbox="359 1429 491 1458">Expérimental</p> <p data-bbox="331 1509 518 1538">Quasi-expérimental</p>	<p data-bbox="703 1568 1425 1619">Étude de cas, étude de corrélation, étude longitudinale, expérimentation naturelle, enquête par sondage, avant et après (état des lieux/études finales)</p>

La **situation contrefactuelle** décrit les résultats et réalisations obtenus en l'absence d'intervention. Elle est nécessaire pour comparer les résultats et réalisations réels à ce qu'ils auraient été si l'intervention n'avait pas eu lieu, c'est-à-dire pour comparer un scénario « avec » et un scénario « sans ».

L'**attribution** est la confirmation d'une relation causale entre les changements observés (ou que l'on s'attend à observer) et une action spécifique. Elle met une partie du changement

observé au crédit de l'action évaluée. Elle représente la part des effets observés qui est attribuable à une intervention spécifique ou à l'action d'un ou plusieurs partenaires. Elle suppose de prendre en compte les autres interventions, les facteurs exogènes (anticipés ou non) et les chocs externes.

La **contribution** est définie comme la preuve que l'intervention a permis de produire les changements observés (ou attendus) ou fait partie des facteurs à l'origine de ces changements.

<sup>6</sup> Le critère d'« impact » a été renommé « potentialité d'impact », car l'impact est un changement à long terme qui ne se produit généralement pas pendant la durée des projets et des programmes. Pour définir l'impact, il faut suivre un autre type d'approche, décrit plus loin dans la présente Politique.

# 3. UTILISATION

## DÉFINIR LES UTILISATEURS DE L'ÉVALUATION

Du fait de la complexité et de la multiplicité des dimensions des évaluations, les possibilités d'enquêtes sont bien supérieures aux ressources disponibles. Bien que les évaluations puissent répondre aux besoins et intérêts de différents utilisateurs, elles ne peuvent leur accorder le même degré de priorité sans compromettre la qualité de l'évaluation. Les évaluations doivent par conséquent privilégier les domaines qui seront les plus utiles pour les utilisateurs directs. Il est donc essentiel d'identifier les utilisateurs directs afin de s'assurer que les évaluations seront efficaces et que leurs résultats pourront être utilisés comme il convient.

Chaque évaluation d'Action contre la Faim peut avoir divers utilisateurs, notamment des membres du personnel technique d'Action contre la Faim, les systèmes d'assistance au siège, des unités d'apprentissage dans l'ensemble du secteur international et les bailleurs nationaux ou internationaux. Bien que les bailleurs s'intéressent généralement à l'examen des évaluations, ce sont les personnes qui mettent en oeuvre le programme (sur le terrain et au niveau du siège) qui sont souvent les plus susceptibles d'utiliser les évaluations et de s'appuyer sur leurs résultats pour influencer les politiques et les pratiques. Dès lors, ils sont identifiés comme étant les utilisateurs directs des évaluations d'Action contre la Faim. Les **utilisateurs directs** peuvent inclure (sans s'y limiter) :

- **Les équipes terrain d'Action contre la Faim** : directeur pays, coordinateur technique (Nutrition et santé, Sécurité alimentaire et moyens d'existence, Eau, hygiène et assainissement, Santé mentale et pratiques de soins, Gestion des risques de catastrophes et résilience, Plaidoyer), personnel chargé du suivi et évaluation ou de l'assurance qualité des programmes, et autres membres du personnel ;
- **Le siège opérationnel** : directeurs généraux, directeurs des opérations, directeurs techniques, chefs d'unités/responsables de pools, coordinateurs et référents (Nutrition et santé, Sécurité alimentaire et moyens d'existence, Eau, hygiène et assainissement, Santé mentale et pratiques de soins, Gestion des risques de catastrophes et résilience, Plaidoyer), chefs d'unité/responsables de pools,

responsables de programme et autres membres du personnel du siège opérationnel.

Les évaluations ont également des utilisateurs indirects : des personnes pour qui les résultats de l'évaluation présentent un intérêt, mais qui seront moins susceptibles de les utiliser. Les **utilisateurs indirects** peuvent inclure (sans s'y limiter) :

- **Le réseau international d'Action contre la Faim** : directeurs généraux, directeurs des opérations, directeurs techniques, coordinateurs et référents (Nutrition et santé, Sécurité alimentaire et moyens d'existence, Eau, hygiène et assainissement, Santé mentale et pratiques de soins, Gestion des risques de catastrophes et résilience, Plaidoyer), chefs d'unité/responsables de pools, responsables de programme, unités de recherche d'Action contre la Faim, référents apprentissage, politique et plaidoyer, équipes de communication et autres membres du personnel des autres bureaux d'Action contre la Faim ;
- **Autres** : bailleurs, organisations partenaires, gouvernements locaux, régionaux ou fédéraux, ministères, organismes des Nations Unies et groupes mondiaux, organisations non gouvernementales et consortiums d'ONG, et plates-formes d'apprentissage humanitaire (par ex., ALNAP)

Les utilisateurs directs et indirects identifiés seront impliqués tout au long du processus d'évaluation afin d'optimiser l'utilisation des résultats de l'évaluation et l'application de ses recommandations. Les commentaires fournis par les bénéficiaires et par leurs représentants seront particulièrement pris en compte dans l'élaboration des termes de référence (en se basant sur les résultats du mécanisme de collecte des réclamations/commentaires). Les bailleurs et les partenaires de mise en oeuvre participeront à la conception des termes de référence de l'évaluation. Les bénéficiaires, les bailleurs et les partenaires de mise en oeuvre seront interrogés par l'évaluateur/trice et recevront le rapport d'évaluation préliminaire afin de fournir des commentaires. Ils recevront également une copie du rapport final d'évaluation.

## 4. QUALITÉ ET RESPONSABILITÉ

### QUALITÉ

Action contre la Faim a développé son propre système d'assurance qualité de l'évaluation en se basant sur une analyse et une adaptation des normes et standards internationaux d'évaluation<sup>7</sup> ainsi que des bonnes pratiques de la communauté internationale d'évaluation<sup>8</sup>. Ce système présente les processus et les étapes à suivre pour assurer la qualité ainsi qu'un ensemble de modèles et de listes de contrôle des produits de l'évaluation.

Le système d'assurance qualité de l'évaluation sera systématiquement appliqué par le ou la responsable de l'évaluation au cours du processus d'évaluation. Les évaluateurs seront constamment briefés et conseillés afin de garantir la qualité de l'évaluation. Ce processus d'assurance qualité n'affectera pas les points de vue et l'indépendance de l'équipe d'évaluation, mais garantit que le rapport fournisse les preuves nécessaires de façon claire, logique et convaincante et formule ses conclusions et ses recommandations sur cette base.

### RESPONSABILITÉ

Le tableau VI ci-dessous montre comment la responsabilité externe et interne d'Action contre la Faim est assurée pour l'évaluation.

Tableau VI. Responsabilité interne et externe

AU NIVEAU INTERNE		AU NIVEAU EXTERNE
<p><b>Base de données interne des évaluations</b></p> <p>Tous les rapports d'évaluation seront mis à disposition de l'ensemble du personnel d'Action contre la Faim au moyen de la base de données interne des évaluations.</p> <p>La base de données contiendra toutes les évaluations réalisées depuis 2004, et sera accessible sur le No Hunger Forum d'Action contre la Faim. L'équipe Évaluation, apprentissage et responsabilité sera en charge de la publication de tous les rapports d'évaluation sur la plate-forme, en étroite collaboration avec les différents sièges d'Action contre la Faim.</p>	<p><b>Séances de débriefing</b></p> <p>Avec le soutien d'Action contre la Faim, l'évaluateur/trice tiendra des ateliers sur le terrain ainsi que des sessions de débriefing au niveau du siège, avec notamment tout utilisateur direct ou indirect de l'évaluation concerné.</p> <p>Cela permettra de s'assurer que les utilisateurs directs et indirects tirent profit de chaque évaluation et que les résultats des évaluations sont partagés à l'écrit et à l'oral. Action contre la Faim invitera les bailleurs, les partenaires et les représentants des bénéficiaires à participer à ces débriefings.</p>	<p><b>Rapport d'évaluation complet</b></p> <p>Action contre la Faim partagera le rapport d'évaluation complet avec les bailleurs, les partenaires et les représentants des bénéficiaires.</p> <p>Les résumés exécutifs de chaque évaluation indépendante seront rendus publics sur le site international d'Action contre la Faim et sur celui d'ALNAP.</p> <p>Le partage des informations d'évaluation par le biais des initiatives en faveur de la transparence telles que l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA)<sup>9</sup> continuera d'être étudié.</p>

<sup>7</sup> OCDE/CAD et Groupe des Nations Unies pour l'évaluation.

<sup>8</sup> ALNAP et OCDE/CAD.

<sup>9</sup> <http://www.aidtransparency.net/>.

## 5. APPRENDRE

Chaque évaluation identifiera toute **bonne pratique** et générera systématiquement un ensemble de **recommandations** qui seront prises en compte lors des initiatives futures. Action contre la Faim suivra de près la mise en oeuvre de ces

recommandations et évaluera la façon dont l'apprentissage a été intégré aux futures interventions. Cela passera par le **suivi de la mise en oeuvre des recommandations par la direction.**

### DÉFINIR UNE BONNE PRATIQUE

Il est attendu de chaque évaluation qu'elle contribue à l'apprentissage organisationnel tant au sujet de problèmes techniques spécifiques qu'au sujet d'aspects plus généraux de la programmation d'Action contre la Faim (notamment les processus et les méthodes). Afin que l'organisation puisse tirer des leçons de chaque évaluation conduite, les évaluateurs seront tenus de sélectionner un exemple de bonne pratique.

Une **bonne pratique** n'est pas uniquement une pratique qui est bonne, c'est une pratique qui a fait ses preuves en matière de fonctionnement, qui a produit de bons résultats et qui est, par conséquent, recommandée en tant que modèle. C'est une expérience fructueuse, qui a été testée et validée, au sens large, qui a été reproduite et qui mérite d'être partagée pour

qu'un plus grand nombre de personnes puissent l'adopter.

L'exemple sélectionné peut concerner un système ou un processus et devra présenter une caractéristique ou une pratique pouvant être reproduite dans des interventions futures.

Ces exemples de bonnes pratiques seront collectés puis présentés dans la Revue d'apprentissage annuelle. En identifiant des solutions innovatrices apportées à des défis techniques et opérationnels communs, la méta-évaluation permettra d'établir un lien plus clair, plus fort et plus direct entre les différentes évaluations, les politiques et les pratiques de l'organisation.

### DÉFINIR LES RECOMMANDATIONS

Les **recommandations** sont des « propositions qui ont pour but de promouvoir l'efficacité, la qualité ou l'efficience d'une action de développement ou d'une intervention humanitaire, de réorienter les objectifs, et/ou de réallouer les ressources ». Elles découlent directement des résultats de l'évaluation. Les recommandations exposées dans le rapport d'évaluation doivent :

- Être numérotées et en nombre limité - idéalement pas plus de 12 ;
- Être formulées de manière claire et concise ;
- Être pertinentes et utiles ;
- Être appuyées par des preuves et découler logiquement des

- résultats et des conclusions de l'évaluation ;
- Être liées aux indicateurs du programme lorsque c'est possible ;
- Ne pas être trop générales, mais porter spécifiquement sur la stratégie, la politique, le pays, le programme ou le projet évalué ;
- Stipuler qui doit agir ;
- Spécifier quelles actions sont nécessaires pour remédier à la situation qu'il faut améliorer ;
- Distinguer le degré de priorité ou d'importance des différentes recommandations (élevé, moyen, faible) ;
- Préciser les délais recommandés pour le suivi ;
- Reconnaître s'il y a des implications en termes de ressources.

### SUIVI DE LA MISE EN OEUVRE DES RECOMMANDATIONS D'ÉVALUATION PAR LA DIRECTION

Une fois que le rapport d'évaluation est finalisé, il est transmis aux utilisateurs directs, accompagné d'un **formulaire de suivi de l'évaluation**. Ce dernier devra être complété par la direction

compétente, ce qui lui permet de programmer l'intégration et l'utilisation des recommandations issues de l'évaluation.

## 6. DISPOSITIFS ET PROCÉDURES DE MISE EN OEUVRE

Le rôle de l'équipe Évaluation, apprentissage et responsabilité est de :

- Veiller à l'amélioration de la cohérence et de la qualité des évaluations en évitant une modification constante du cadre d'évaluation ;
- Optimiser l'utilisation des résultats des évaluations à tous

les niveaux d'Action contre la Faim, notamment le terrain, les sièges et le réseau international d'Action contre la Faim dans son ensemble ;

- S'assurer que toutes les interventions d'Action contre la Faim, quels que soient leur nature ou leur emplacement, respectent des normes de qualité communes.



Photo: Népal, avec l'autorisation de Daniel Burgui



Principales responsabilités dans le processus centralisé/décentralisé d'évaluation de projet<sup>10</sup> (Classement établi selon le nombre de responsabilités)

Acteur	Responsabilités
<b>Responsable de l'évaluation<sup>11</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travailler avec le référent d'évaluation afin de planifier l'évaluation et d'accéder aux données et aux documents pertinents, y compris le cadre logique et/ou la théorie du changement ainsi que les données de suivi</li> <li>• Gérer les évaluations indépendantes</li> <li>• Travailler avec le référent d'évaluation afin de définir les utilisateurs de l'évaluation</li> <li>• Préparer une version préliminaire des TdR en étroite collaboration avec les utilisateurs de l'évaluation et le référent d'évaluation</li> <li>• Soumettre la version préliminaire des TdR aux parties prenantes pour approbation</li> <li>• Trouver un/e évaluateur/trice et soumettre sa candidature au référent d'évaluation, au siège, à l'équipe pays et à l'équipe logistique pour approbation</li> <li>• Une fois que l'évaluateur/trice est approuvé(e), négocier les termes du contrat et finaliser les dispositions relatives aux consultants</li> <li>• Travailler avec le personnel du projet et avec les équipes pays et siège afin de s'assurer que l'évaluateur/trice est en possession de la documentation et des données pertinentes</li> <li>• Veiller à ce que les produits de l'évaluation soient en adéquation avec les normes de qualité internationales et contrôler la conformité avec la politique internationale d'évaluation d'Action contre la Faim</li> <li>• Envoyer le rapport préliminaire aux parties prenantes afin qu'elles émettent des commentaires</li> <li>• Collecter les commentaires des parties prenantes sur le rapport préliminaire et les soumettre à l'évaluateur/trice afin qu'il ou elle finalise le rapport d'évaluation</li> <li>• S'assurer que tous les commentaires des parties prenantes sont clairement pris en compte dans le rapport final d'évaluation</li> <li>• Approuver le paiement de l'évaluateur/trice</li> <li>• Conserver le rapport final d'évaluation et le communiquer aux parties prenantes</li> </ul>
<b>Référent d'évaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travailler avec le/la responsable de l'évaluation à la planification des évaluations et faciliter l'accès du/de la responsable de l'évaluation à la documentation nécessaire à l'étude documentaire</li> <li>• Collaborer avec le/la responsable de l'évaluation pour l'identification des utilisateurs de l'évaluation</li> <li>• Fournir les coordonnées des utilisateurs de l'évaluation (direction du projet, équipe pays, personnel du siège pertinent, bailleurs, partenaires, etc.) au/à la responsable de l'évaluation</li> <li>• S'assurer que toute la documentation nécessaire est réunie pour la réalisation de l'évaluation</li> <li>• Faciliter l'approbation du choix de l'évaluateur/trice</li> </ul>
<b>Responsable du projet/du programme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuer à l'élaboration des TdR</li> <li>• S'assurer que l'évaluateur/trice dispose de la documentation nécessaire sur le projet/le programme</li> <li>• Organiser les réunions et coordonner les échanges lors des réunions entre l'évaluateur/trice et les partenaires du projet/du programme</li> <li>• Participer à l'atelier de l'évaluation</li> <li>• Dans le cas d'une évaluation à mi-parcours, entreprendre le suivi de la mise en oeuvre des recommandations d'évaluation</li> </ul>
<b>Directeur pays et expert assurance qualité des programmes dans le pays</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiller à ce que les principes relatifs à l'évaluation soient appliqués à toutes les évaluations menées au sein de leur pays</li> <li>• S'assurer que les budgets, lors de la conception, allouent suffisamment de ressources à l'évaluation, en conformité avec la Politique internationale d'évaluation d'Action contre la Faim</li> <li>• Veiller au respect des exigences relatives à l'auto-évaluation stipulées dans la politique internationale d'évaluation d'Action contre la Faim et transférer le rapport d'auto-évaluation à l'équipe Évaluation, apprentissage et responsabilité pour qu'il soit conservé</li> <li>• Entreprendre le suivi de la mise en oeuvre des recommandations d'évaluation</li> </ul>
<b>Référents et responsables géographiques aux sièges d'Action contre la Faim</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiller à ce que les principes relatifs à l'évaluation soient appliqués à toutes les évaluations relevant de leur siège</li> <li>• Veiller au respect des exigences relatives à l'auto-évaluation stipulées dans la politique internationale d'évaluation d'Action contre la Faim et transférer le rapport d'auto-évaluation à l'équipe Évaluation, apprentissage et responsabilité pour qu'il soit conservé</li> </ul>
<b>Évaluateur/trice<sup>12</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprendre l'évaluation d'après les TdR</li> <li>• Préparer les produits de l'évaluation et les soumettre au/à la responsable de l'évaluation</li> </ul>
<b>Unité de gestion des relations avec les bailleurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appuyer l'allocation de fonds suffisants à l'évaluation par le bailleur lors de la conception</li> <li>• Recevoir le rapport d'évaluation, une fois approuvé, et le transmettre au bailleur</li> </ul>
<b>Logistique et finance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donner des conseils et/ou approuver le fait que le processus d'achat soit conforme au kit-log et aux procédures spécifiques à chaque siège</li> </ul>

<sup>10</sup> Le nom exact des postes peut varier au sein du réseau international d'Action contre la Faim

<sup>11</sup> Il ou elle ne devra en aucun cas être lié(e) aux prises de décisions concernant le projet qui fait l'objet de l'évaluation indépendante.

<sup>12</sup> Pour toute évaluation indépendante, l'évaluateur/trice est toujours une personne externe recruté(e) de manière transparente et ne devant avoir aucun lien direct avec l'intervention à évaluer.

# ANNEXE

## GLOSSAIRE DES CONCEPTS CLÉS DE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS<sup>13</sup>

**Activité** : Actions entreprises ou travaux menés en vue de produire des réalisations spécifiques. L'activité mobilise des ressources telles que des fonds, une assistance technique et d'autres types de moyens.

**Assurance qualité** : L'assurance qualité couvre toute activité concernant l'appréciation et l'amélioration des mérites et de la valeur d'une action de développement ou d'une intervention humanitaire, ou le respect de normes préétablies. Remarque : exemples d'activités d'assurance qualité : appréciation préalable, gestion par les résultats, examens intermédiaires, évaluations, etc. L'assurance qualité peut aussi concerner l'appréciation de la qualité d'un portefeuille de projets et son efficacité en termes humanitaires ou de développement.

**Attribution** : Confirmation d'une relation causale entre les changements observés (ou que l'on s'attend à observer) et une action spécifique.

**Audit** : Activité de contrôle en matière de qualité, exercée de façon objective et indépendante, et destinée à améliorer les opérations d'une organisation et à en accroître la valeur. L'audit aide une organisation à atteindre ses objectifs grâce à une approche systématique et rigoureuse pour constater et améliorer l'efficacité de la gestion des risques, du contrôle et des processus de gouvernance.

**Auto-évaluation** : Évaluation réalisée par ceux qui ont la responsabilité de concevoir et de mettre en oeuvre une action de développement ou une intervention humanitaire.

**Bénéficiaires** : Individus, groupes ou organisations qui bénéficient de l'intervention humanitaire ou de l'action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.

**Bonne pratique<sup>14</sup>** : Une bonne pratique n'est pas uniquement une pratique qui est bonne, c'est une pratique qui a fait ses preuves en matière de fonctionnement, qui a produit de bons résultats et qui est par conséquent recommandée comme modèle. C'est une expérience fructueuse, qui a été testée et validée, au sens large, qui a été reproduite et qui mérite d'être partagée pour qu'un plus grand nombre de personnes puissent l'adopter.

**Cadre logique** : Outil visant à améliorer la conception des actions, le plus souvent au niveau des projets. Cela suppose d'identifier les éléments stratégiques (ressources, activités, produits, réalisations, impacts) et leurs relations causales, les indicateurs, ainsi que les facteurs extérieurs (risques) qui peuvent avoir une influence sur le succès ou l'échec de l'action. Il facilite ainsi la conception, l'exécution et l'évaluation d'une intervention humanitaire ou de développement.

**Contribution** : Preuve que l'intervention a permis de produire les changements observés (ou attendus) ou fait partie des facteurs à l'origine de ces changements.

**État des lieux** : Analyse décrivant la situation avant le lancement de l'action de développement ou de l'intervention humanitaire, et par rapport à laquelle on pourra apprécier des améliorations ou faire des comparaisons.

**Effet** : Changement escompté ou non, attribuable directement ou indirectement à une action. Termes connexes : résultat, réalisation.

**Genre<sup>15</sup>** : Concerne les différences sociales existantes entre les hommes et les femmes, différences acquises tout au long de la vie et enracinées

dans chaque culture, qui peuvent évoluer dans le temps et subir de grandes variations au sein d'une même culture ainsi que d'une culture à une autre. Comprendre les différences qui existent selon le sexe et l'âge, et agir en fonction de celles-ci, est essentiel à la mission et au mandat d'Action contre la Faim International pour qu'elle soit préparée et à même de répondre aux urgences, pour qu'elle puisse efficacement lutter contre la faim et la malnutrition et pour qu'elle puisse garantir le rétablissement de manière durable.

**Enseignements tirés** : Généralisations, établies à partir de circonstances spécifiques relatives à des évaluations de projets, de programmes ou de politiques permettant de tirer des enseignements plus larges. Souvent, les leçons soulignent les points forts et les points faibles dans la préparation, la conception et la mise en oeuvre, qui ont un effet sur la performance, les résultats et l'impact.

**État de référence** : L'état de référence est la valeur d'un indicateur de performance avant la mise en oeuvre des projets ou des activités.

**Évaluation** : Appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en oeuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement ou d'action humanitaire, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds. Le terme « évaluation » désigne également un processus aussi systématique et objectif que possible par lequel on détermine la valeur et la portée d'une action de développement ou d'une intervention humanitaire projetée, en cours ou achevée.

**Évaluation conjointe** : Évaluation à laquelle participent différents organismes bailleurs et/ou leurs partenaires. Remarque : il peut y avoir plusieurs degrés de partenariat selon que les partenaires coopèrent plus ou moins au processus d'évaluation, regroupent leurs ressources et restituent ensemble les résultats. Les évaluations conjointes peuvent aider à traiter les problèmes d'attribution en appréciant l'efficacité des programmes et des stratégies, la complémentarité des efforts des différents partenaires ainsi que la qualité de la coordination de l'aide, etc.

**Évaluation de l'impact<sup>16</sup>** : Une évaluation de la manière dont l'intervention évaluée affecte les résultats, que ces effets soient intentionnels ou non. Pour bien analyser l'impact, il faut établir un scénario en absence d'intervention (situation contrefactuelle), montrant ce qu'auraient été ces résultats si l'intervention n'avait pas eu lieu.

**Évaluation de processus** : Évaluation de la dynamique interne d'organismes chargés de la mise en oeuvre de l'action, de leurs instruments et politiques d'intervention, de leurs mécanismes de prestation de services, de leurs pratiques de gestion, et des liens entre tous ces éléments.

**Évaluation de projet** : Évaluation d'une action de développement ou d'une intervention humanitaire individuelle conçue pour atteindre des objectifs spécifiques avec des ressources et un plan de travail déterminés, souvent dans le cadre d'un programme plus large. Remarque : l'analyse coûts-avantages est un outil important de l'évaluation pour les projets présentant des bénéfices mesurables. Si les bénéfices ne peuvent pas être quantifiés, l'analyse coût-efficacité est une approche appropriée.

<sup>13</sup> Définitions tirées et adaptées du Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats du CAD-OCDE, sauf mention contraire.

<sup>14</sup> Source : FAO, <http://www.fao.org/3/a-as547e.pdf>.

<sup>15</sup> Source : Guide pour l'intégration de l'égalité des sexes dans l'action humanitaire de l'IASC, <http://interagencystandingcommittee.org/gender-and-humanitarian-action-0/documents-public/women-girls-boys-men-different-needs-equal-5..>

<sup>16</sup> Source : OCDE, <http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/37671602.pdf>.

**Évaluation en temps réel** : Évaluation dont l'objectif premier est de fournir des retours sur le projet évalué, de façon participative et en temps réel (c.-à-d. pendant la réalisation de l'évaluation sur le terrain), à celles et ceux qui mettent en place et gèrent la réponse humanitaire.

**Évaluation indépendante** : Évaluation d'une intervention humanitaire ou d'une action de développement conduite par des services ou des personnes non liés aux responsables de la conception et de la mise en oeuvre de l'action de développement ou de l'intervention humanitaire. L'évaluation est gérée par un membre indépendant d'Action contre la Faim et supervisée par l'équipe Évaluation, apprentissage et responsabilité (lorsque l'évaluation est décentralisée) ou gérée par l'équipe Évaluation, apprentissage et responsabilité (si elle est centralisée). L'évaluation est entreprise par un/e évaluateur/trice externe n'ayant aucun lien préalable avec l'intervention. Remarque : la crédibilité d'une évaluation dépend en partie de l'indépendance avec laquelle elle a été conduite. L'indépendance implique une liberté par rapport aux influences politiques et aux pressions des organisations. Elle est caractérisée par l'accès libre et complet à l'information et par une autonomie totale pour mener des investigations et en rendre compte.

**Évaluation interne** : Évaluation gérée et conduite uniquement par les membres du personnel qui ont participé à la conception et à la mise en oeuvre de l'intervention, y compris la direction du projet/programme/pays, les coordinateurs techniques et les référents appuyant l'intervention.

**Évaluation thématique** : Évaluation d'un certain nombre d'actions, toutes orientées vers l'un des secteurs clés d'Action contre la Faim qui s'applique de façon transversale aux pays et aux régions.

**Examen<sup>17</sup>** : L'examen est distinct de l'évaluation et est plus étroitement lié au suivi. Les examens sont périodiques ou ad hoc. Il s'agit souvent d'une appréciation de la performance d'une action. Ils ne sont pas soumis à la procédure d'évaluation établie ni à une rigueur méthodologique. Les examens mettent généralement l'accent sur les enjeux opérationnels. À l'inverse des évaluations conduites par des évaluateurs indépendants, les examens sont souvent menés en interne par les personnes concernées ou par l'organisation commissionnant.

**Produit** : Biens, équipements ou services qui résultent de l'action de développement ou de l'intervention humanitaire. Le terme peut s'appliquer à des changements induits par l'action qui peuvent conduire à des effets directs.

**Gestion axée sur les résultats** : Stratégie de gestion orientée vers la performance, la réalisation des produits et l'accomplissement d'effets directs.

**Impact** : Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement ou une intervention humanitaire, directement ou non, intentionnellement ou non.

**Indicateur** : Facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer et d'informer des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement ou d'un acteur humanitaire.

**Méta-évaluation** : Évaluation conçue comme une synthèse des constatations tirées de plusieurs évaluations. Le terme est également utilisé pour désigner l'évaluation d'une évaluation en vue de juger de sa qualité et/ou d'apprécier la performance des évaluateurs.

**Outils pour la collecte des données** : Méthodologies utilisées pour identifier des sources d'information et les rassembler au cours de l'évaluation. Remarque : par exemple, enquêtes formelles ou informelles, observation directe et participative, interviews de communautés, groupes de contrôle, avis d'experts, études de cas et recherche de documentation.

**Partenaires** : Personnes et/ou organisations qui collaborent pour atteindre des objectifs convenus en commun. Remarque : le concept de partenariat évoque des objectifs conjoints, des responsabilités partagées en ce qui concerne les réalisations, des engagements réciproques et une obligation de rendre compte de manière claire. Les partenaires peuvent être des organisations gouvernementales, de la société civile, des ONG, des universités, des associations professionnelles, des organisations multilatérales, des entreprises privées, etc.

**Parties prenantes** : Agences, organisations, groupes ou individus qui ont un intérêt direct ou indirect dans l'action de développement ou l'intervention humanitaire, ou dans son évaluation.

**Performance** : Mesure selon laquelle l'action de développement ou l'intervention humanitaire, ou un partenaire, opère selon des critères, des normes, des orientations spécifiques, ou obtient des résultats conformes aux objectifs affichés ou planifiés.

**Réalisation (effet direct)** : Ce que l'action doit accomplir ou a accompli à court ou à moyen terme.

**Recommandations** : Propositions qui ont pour but de promouvoir l'efficacité, la qualité ou l'efficience d'une action de développement ou d'une intervention humanitaire, de réorienter les objectifs, et/ou de réallouer les ressources. Les recommandations doivent être reliées aux conclusions.

**Responsabilité de rendre compte (redevabilité)** : Obligation de rendre compte du fait que le travail a été conduit selon les règles et les normes convenues, ou obligation de rendre compte de façon claire et impartiale sur les résultats et la performance, au regard du mandat et/ou des objectifs fixés.

**Ressources** : Moyens financiers, humains et matériels utilisés pour l'action de développement ou l'intervention humanitaire.

**Scénario en absence d'intervention (situation contrefactuelle)<sup>18</sup>** : Les résultats et réalisations obtenus en l'absence d'intervention. La situation contrefactuelle est nécessaire pour comparer les résultats et réalisations réels à ce qu'ils auraient été si l'intervention n'avait pas eu lieu, c'est-à-dire pour comparer un scénario « avec » et un scénario « sans ».

**Suivi** : Processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement ou d'une intervention humanitaire en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués.

**Termes de références<sup>19</sup>** : L'expression « termes de référence » désigne le document qui détaille la mission d'un(e) évaluateur/trice ou d'une équipe d'évaluateurs. Les termes de référence définissent clairement les exigences auxquelles le ou la responsable de l'évaluation doit satisfaire ainsi que ce qui est attendu de l'évaluation. Les termes de référence sont généralement mis au point au cours de la phase de planification de la mission et sont souvent utilisés pour attirer l'attention d'un(e) évaluateur/trice ou d'une équipe de consultants et les recruter dans le cadre d'un processus concurrentiel. Le document sert ensuite de base au contrat passé entre l'organisme qui commissionne l'évaluation et le/la consultant(e) externe ou le personnel interne procédant à l'évaluation.

**Théorie du changement<sup>20</sup>** : Description d'une succession d'événements censée aboutir à un résultat attendu particulier.

**Triangulation** : Utilisation d'au moins trois théories, sources, types d'informations, ou démarches d'analyse, pour vérifier et soutenir une appréciation ou un point de vue. Remarque : en combinant plusieurs sources, méthodes, analyses ou théories, les évaluateurs cherchent à surmonter les biais qui apparaissent quand on se fonde sur une seule source d'information, un seul observateur, une seule méthode ou une seule théorie.

<sup>17</sup> Adapté d'ONUDC.

<sup>18</sup> Source : OCDE, <http://www.oecd.org/dac/2754804.pdf>.

<sup>19</sup> Source : [http://siteresources.worldbank.org/EXT/VACAPDEV/Resources/eecd\\_writing\\_TORs.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EXT/VACAPDEV/Resources/eecd_writing_TORs.pdf).

<sup>20</sup> Source : Rick Davies, avril 2012 : billet de blog sur les critères d'évaluation pour évaluer la théorie du changement. <http://mandenews.blogspot.co.uk/2012/04/criteria-for-assessing-evaluability-of.html>



#### CANADA

Centre for Social Innovation  
720 Bathurst St, Suite 500  
Toronto, ON M5S 2R4  
T: +1 416 644 1016  
[www.actioncontrelafaim.ca](http://www.actioncontrelafaim.ca)



#### FRANCE

14/16 Boulevard Douaumont  
CS 80060  
75017 Paris  
T: +33 1 70 84 70 70  
[www.actioncontrelafaim.org](http://www.actioncontrelafaim.org)



#### SPAIN

C/ Duque de Sevilla, 3  
28002 Madrid  
T: +34 91 391 53 00  
[www.accioncontraelhambre.org](http://www.accioncontraelhambre.org)



#### UK

First Floor, Rear Premises  
161-163 Greenwich High Road  
London, SE10 8JA  
T: +44 208 293 6190  
[www.actionagainsthunger.org.uk](http://www.actionagainsthunger.org.uk)



#### USA

One Whitehall Street, 2nd Floor  
New York, NY 10004  
T: +1 212 967 78 00  
[www.actionagainsthunger.org](http://www.actionagainsthunger.org)