Fédération francophone et germanophone
des associations de coopération au développement asbl

Canevas de Politique d'évaluation v0.9[1]

Une politique d'évaluation définit tous les principes et règles qu'une organisation suit en matière d'évaluation.

Une politique d'évaluation claire est utile pour

- Clarifier la place de l'évaluation pour l'organisation et vis-à-vis de l'extérieur
- Rendre des comptes sur les moyens affectés à l'évaluation
- Améliorer le soutien interne pour l'évaluation
- Garantir la cohérence interne de la gestion des évaluations
- Augmenter les chances d'atteinte des objectifs des évaluations et l'utilité de leurs résultats
- Permettre l'apprentissage interne sur le processus d'évaluation et permettre son évaluation
- Rendre possible l'échange en interne d'idées nouvelles et la recherche de croisements avec d'autres organisations

1. Eléments d'une politique d'évaluation

a) Objectifs et modalités de l'évaluation au sein de l'ONG

Décrire à quoi sert l'évaluation dans votre organisation. Trois objectifs principaux sont généralement mis en avant :

- Rendre des comptes (aux donateurs publics ou privés, aux partenaires, aux bénéficiaires,…)
- Aider à la prise de décision
- Capitaliser et partager les expériences

Ces trois objectifs sont utiles mais il est souvent difficile de faire d'une pierre trois coups. On recommande généralement de prévoir des modalités spécifiques pour chaque type d'objectif.

Votre politique d'évaluation doit pouvoir donner une réponse aux questions suivantes pour vos différents objectifs d'évaluation :

- A qui rendre des comptes ? (interne, externe, donateurs, partenaires, bénéficiaires,…)
- Quelles exigences minimales pour une bonne reddition de compte pour votre organisation
- Quels besoins stratégiques en matière d'aide à la décision et d'apprentissage ? Quelles sont les zones grises de la théorie du changement de votre organisation sur lesquelles vous devriez en savoir plus ?
- Quels cadres de référence pour l'évaluation ?

[1] Document appelé à être enrichi. Commentaires bienvenus à dd@acodev.be. La dernière version est disponible ici : http://www.acodev.be/node/20692

ACODEV asbl
BE 0462.279.234
184 D, Boulevard Léopold II
1080 Bruxelles
info@acodev.be
www.acodev.be
Tél : 32/2/219.88.55
Fax : 32/2/217.99.63

i. *Cadres issus du secteur de la coopération :* Critères d'évaluation du CAD, principes d'Istanbul pour l'efficacité de la contribution des OSC au développement, 5Cs ECDPM, …
ii. *Cadres issus des approches qualité :* satisfaction des parties prenantes, RADAR EFQM (processus d'amélioration continue),…

- Quels outils mobiliser pour chaque type d'objectif ?
  i. Reddition de comptes : audits financiers, rapports de suivi opérationnels et financiers, revue des résultats et des effets, évaluation externe,…
  ii. Aide à la décision et apprentissage : revue des résultats et des effets, évaluation externe, évaluation thématique, évaluation de processus et de relations partenariales, processus de planification stratégique, auto-évaluation,…
- Quels moyens prévoir pour chaque type d'objectif
  i. Type d'évaluation (p.ex. : mid term, finale, ex post,…)
  ii. Champ de couverture et rythme (p.ex. : toutes les actions chaque année, au moins une capitalisation par programme,…)
  iii. Budget réservé. Un budget réaliste doit être prévu. La qualité des évaluations est dépendante des moyens qu'on est prêt à y investir (p.ex. : % des coûts opérationnels avec un minimum de X € par an. La méta-évaluation montre que le 1% n'est plus respecté par les ACNG, mais reste une base intéressante)
  iv. …

La politique doit aussi préciser qui est responsable de sa mise en œuvre

b) Le processus d'évaluation

Décrire comment les évaluations sont mises en œuvre au sein de votre organisation.

a. Rôles et responsabilités à chaque étape :
   Qui fait quoi ? Qui décide quoi ? Pour les étapes clé, une bonne pratique est de confier la responsabilité à un comité de pilotage représentant des parties prenantes internes et externes.
   Les différentes étapes à prévoir :
   i. Formulation des termes de référence
   ii. Approbation des termes de référence
   iii. Identification et sélection des évaluateurs
   iv. Suivi du processus d'évaluation / amélioration continue du processus / contrôle qualité
   v. Approbation du rapport
   vi. Formulation d'une réponse managériale et du plan d'actions de suivi
   vii. Suivi du plan d'action de suivi
   viii. Gestion de la diffusion et publicité
b. Principes de base pour l'évaluation dans votre organisation
   i. Quelle Importance accordez-vous à la participation, la prise en compte des parties prenantes, leur responsabilisation dans le processus d'évaluation,…
   ii. Quel rôle doit jouer l'évaluation dans le renforcement des capacités internes, de vos partenaires,…
   iii. Normes internes à respecter

1. Objectivité des recommandations vs feeling subjectif
2. Attribution vs contribution
3. Rôle de l'évaluateur : expert ou facilitateur de processus
4. Qualitatif vs quantitatif
5. Utilité pratique des recommandations
6. …

Éventuellement développer un guide de référence pour la mise en œuvre des évaluations (choix des objectifs, de la méthodologie,…)

Voir aussi les points suivants.

c) Suivi des recommandations

Décrire comment l'organisation assure le suivi des recommandations.

Pex :

- Discussion des résultats avec les parties prenantes
- Rédaction d'une réponse managériale qui précise le plan d'actions
- Suivi du plan d'action à année +1, année +2
- …

d) Indépendance et conflit d'intérêt

Décrire vos lignes directrices en termes d'indépendance et de conflit d'intérêt des évaluateurs.

P.ex : les termes de référence demanderont aux évaluateurs de faire une déclaration sur l'honneur d'indépendance et de préciser les risques de conflit d'intérêt dans le cadre de l'évaluation.

Expliquer à quelles conditions / dans quelles circonstances vous pouvez avoir recours à une évaluation interne (c'est-à-dire avec des évaluateurs issus de l'organisation)

e) Transparence et publicité

Décrire vos lignes directrices en matière de transparence et de publicité des évaluations et des réponses managériales.

Vos termes de référence peuvent prévoir que les évaluateurs préparent une communication des conclusions / recommandations de l'évaluation spécifique pour différents publics, dans un langage adapté (les centres d'intérêt d'un donateur ne seront pas les mêmes que ceux d'un partenaire, le langage à utiliser pour un donateur privé ne sera pas le même que celui pour un donateur public)

f) Synergie

Décrire vos lignes directrices en matière d'évaluation conjointe.

Quels sont les éléments qui vous permettront de décider si une évaluation devrait être réalisée conjointement avec une autre organisation ? Quelle priorité accordez-vous à l'évaluation conjointe ?

g) Termes de référence (cf R7 de la méta-évaluation)

Préciser les éléments minimums qui doivent se trouver dans les termes de référence d'une évaluation :

a. Objectif de l'évaluation (cf 1). Les évaluations doivent répondre à un objectif principal et éventuellement un objectif secondaire
b. Domaines d'évaluation (thèmes du CAD, autres)
c. Questions d'évaluation (cohérentes avec l'objectif)
d. Champ temporel, thématique, géographique et réglementaire
e. Méthodologie à privilégier. Bonnes pratiques :
    i. Examiner la logique d'intervention
    ii. Prendre en compte les critères d'évaluation adéquats (CAD, Istanbul, thèmes transversaux,…)
    iii. Examiner les résultats (effets), la durabilité et l'impact
f. Budget et calendrier : réalistes par rapport aux objectifs. Ils sont souvent sous-estimés.
g. Publics cibles et utilisateurs de l'évaluation, plan de communication spécifique
h. Eléments minimums du rapport
    i. Phasage de l'évaluation
    ii. Méthodologie et justification du choix
    iii. Sources de données utilisées et justification du choix
    iv. Outils d'évaluation utilisés et justification du choix
    v. Limites de l'approche méthodologique
    vi. Leçons transférables
i. Exigence d'utilité et de pertinence des recommandations
j. Implication des parties prenantes (partenaires, groupes cibles) pour l'évaluation et la validation et le partage des leçons
k. Exigences d'indépendance

2. Sources d'inspiration

- Méta-évaluation des programmes des acteurs non-gouvernementaux (2013, ADE)
  http://www.acodev.be/node/20417

- Evaluatiebeleid voor ngos, basiselementen (2012, South Research)
  http://www.acodev.be/node/20696

- Normes de qualité pour l'évaluation du développement (2010, OECD-CAD)
  http://www.acodev.be/node/20698