APPUI A LA MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION ORIENTE CHANGEMENT

ENGAGE·E·S & DETERMINE·E·S (E&D)

BILAN GENERAL DE L'ACCOMPAGNEMENT

(JUIN 2018 – JUIN 2020)

Thibault SIMONET
Avec l'appui de l'équipe d'E&D

Août 2020

Engagé·e·s et Déterminé·e·s pour la solidarité

50 rue des Tournelles
75003 Paris

FRANCE

Tél. : 0033 01 55 86 74 41

Site : www.engagees-determinees.org/

COTA asbl

Rue de la Révolution 7
1000 Bruxelles

BELGIQUE

Tél. : 0032 02 218 18 96
Fax : 0032 02 223 14 96

Site : www.cota.be

TVA : BE0420280412
Banque : BE91 0680 7773 1076

« Registre des personnes morales de Bruxelles »

TABLE DES MATIERES

1. PROPOS INTRODUCTIF 2

2. LE PERIMETRE DE LA DEMARCHE 3
- 2.1. Les enjeux et objectifs initiaux 3
- 2.2. Les principaux points de vigilance 3
- 2.3. Les réorientations survenues au cours de la première étape de l'accompagnement 4
- 2.4. L'orientation générale du dispositif 5

3. LE PROCESSUS DE CONSTRUCTION ET D'ANIMATION DU DISPOSITIF 6
- 3.1. Les positionnements initiaux 6
- 3.2. Clarification des notions et concepts 6
- 3.3. Résumé des différentes séquences et de leur enchainement 7
- 3.4. L'élaboration de la théorie du changement 7
- 3.5. La cartographie des membres 9
- 3.6. La priorisation des changements 11
- 3.7. La structuration du dispositif et l'élaboration des outils 11
- 3.8. L'appropriation du dispositif par les volontaires 12
- 3.9. La phase de test autonome 14

4. LA STRUCTURE DU DISPOSITIF 15
- 4.1. Un dispositif appuyé sur une théorie du changement organisationnelle 15
- 4.2. Un dispositif technique qui fait écho à une démarche politique 15

5. L'INFLUENCE DU DISPOSITIF SUR L'ORGANISATION 17
- 5.1. Les évolutions personnelles des membres de l'équipe 17
- 5.2. Les prémices d'une évolution collective et structurelle ? 18

6. LA CONTRIBUTION D'E&D A SA THEORIE DU CHANGEMENT 21
- 6.1. Une pré-analyse en septembre 2019 21
- 6.2. Une seconde analyse en avril 2020 22

7. LES PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT A COURT ET MOYEN TERME 28
- 7.1. Observations générales du Cota 28
- 7.2. Les points de vigilance et d'attention identifiés par E&D et le COTA en fin d'accompagnement 29

8. CONCLUSION 32

ANNEXES 33

Annexe 1. : Matrice générale du dispositif de suivi-évaluation 33

1. PROPOS INTRODUCTIF

Ce rapport final résume et analyse les deux années d'accompagnement d'Engagé e s et déterminé e s (E&D) par le Cota, en vue de la mise en place et de l'animation d'un dispositif de suivi-évaluation orienté changement. Ce travail d'accompagnement a couvert la période allant de juin 2018 à juin 2020, et a mobilisé l'équipe d'E&D de manière continue, soit à l'occasion d'ateliers dédiés, soit dans ses pratiques de travail au quotidien.

Pour E&D, la structuration et l'animation de ce dispositif représentent davantage qu'initialement envisagé ; ainsi, partant d'une volonté de suivre et d'évaluer plus finement son impact sur les parcours d'engagement des jeunes en solidarité internationale, l'organisation a élargi le spectre de la démarche, pour finalement se doter d'un cadre de suivi-évaluation du changement beaucoup plus large, à même de documenter sa contribution à son projet politique de moyen terme et partant, à des changements de société significatifs.

L'équipe d'E&D a fait la preuve, tout au long de ces deux années d'accompagnement, d'une forte volonté de progression et d'appropriation de la démarche liée à la construction de ce dispositif. Elle s'est montrée apprenante, proactive, et a su faire évoluer sa perception du suivi-évaluation, mais aussi ses pratiques en la matière, pour intégrer le suivi-évaluation des changements à son logiciel organisationnel et aux pratiques quotidiennes des membres de son équipe.

Comme nous le verrons dans cette analyse, l'accompagnement a permis d'aboutir à la structuration d'un dispositif de suivi-évaluation fonctionnel, bien qu'encore largement perfectible, et à un début d'animation autonome par l'équipe d'E&D. C'est ici que se situent les deux enjeux de court et de moyen terme les plus importants pour l'organisation : comment affiner encore la « mécanique » de suivi-évaluation, et comment la faire vivre durablement sans appui extérieur ? Si ce rapport fournit quelques pistes de réflexion utiles en la matière, c'est bien du côté d'E&D que se trouvent aujourd'hui les réponses à ces questions.

Nous précisons ici que ce document est une production collaborative ; structuré et construit par le Cota, il a été enrichi et étoffé par l'équipe d'E&D.

2. LE PERIMETRE DE LA DEMARCHE

2.1. LES ENJEUX ET OBJECTIFS INITIAUX

Initialement, les principaux enjeux de cet accompagnement étaient les suivants :

Consolider les pratiques d'E&D en matière de suivi-évaluation, qui étaient auparavant essentiellement quantitatives et peu structurées

Permettre à l'organisation de documenter finement et « systématiquement » les changements auxquels elle contribue, grâce notamment à l'appréciation des effets induits sur les jeunes et étudiant·e·s par le biais de « parcours d'engagement »

Modéliser ce que peut être un parcours d'engagement au sein d'E&D, afin de disposer d'un référentiel communément approprié permettant de renseigner un dispositif de suivi-évaluation orienté changement

Créer et alimenter une dynamique interne collective autour de l'appréciation du changement

Comme on le verra par la suite, ces objectifs ont été significativement modifiés après les débuts de l'accompagnement, pour répondre à une **volonté plus large et plus politique d'E&D en matière de suivi-évaluation des changements.** Le focus s'est ainsi détaché de la question des « parcours d'engagement » pour embrasser l'ensemble du projet stratégique et politique de moyen terme de l'organisation.

Nous rappelons ici que pour E&D, la prise en compte du genre dans les changements à apprécier et dans la structuration du dispositif de suivi-évaluation représentait également un enjeu important ; cette dimension a été maintenue, et se retrouve notamment dans la théorie du changement qui a été formulée en début d'accompagnement.

2.2. LES PRINCIPAUX POINTS DE VIGILANCE

En début de processus, le Cota avait identifié les points de vigilance suivants, qui ont été rappelés et gardés en mémoire tout au long de l'accompagnement :

- **Suivre et évaluer le changement nécessite « un pas de côté » dans la façon de travailler** : un dispositif de suivi-évaluation orienté changement suppose une démarche très qualitative, qui indexe la collecte, l'encodage et le traitement des données, et qui sous-tend un positionnement plus souple et plus ouvert que le travail quantitatif ;
- **La mise en place d'une dynamique de ce type demande une réelle mobilisation collective** (le DSE comme « outil de promotion du dialogue et de l'apprentissage internes »), afin de faire vivre le dispositif et que chaque composante de l'organisation puisse contribuer à son alimentation. E&D a réalisé un travail de réflexion sur le changement en CA en amont de cet accompagnement, mais une partie de ses membres a été renouvelée en

2018 et il était donc nécessaire de s'assurer régulièrement que les enjeux liés au dispositif étaient collectivement partagés et appropriés ;

- **Un tel accompagnement induit que les consultants entrent dans l'intimité de l'organisation, et interrogent en partie son fonctionnement**, un dispositif de suivi-évaluation reposant par essence sur la gestion et la circulation des données, et donc sur la fluidité des relations entre les différentes entités d'une organisation ;
- **E&D, comme mentionné dans les TdR de la mission, est bien resté maître d'ouvrage du processus**, avec une mobilisation de toutes les composantes de l'organisation (salarié s, volontaires, administrateurs·trices, membres). A ce titre, le rôle des bénévoles dans le processus a représenté un point de vigilance central ; pour favoriser une animation autonome du dispositif à l'issue de l'accompagnement, leur implication était (et demeure) très importante.

2.3. LES REORIENTATIONS SURVENUES AU COURS DE LA PREMIERE ETAPE DE L'ACCOMPAGNEMENT

Comme déjà évoqué, les objectifs de la démarche, et donc, son orientation générale, ont rapidement évolué après le démarrage de l'accompagnement (entre juin et septembre 2018). Voici quelles ont été ces évolutions (ce qui se réfère à la théorie du changement peut être mieux compris en consultant la modélisation de celle-ci, section 4.1.) :

- **La théorie du changement élaborée avec l'appui du Cota fait écho au projet politique et à la vision stratégique de moyen terme d'E&D**, mais elle est assez éloignée de l'ambition initiale des TdR de cet accompagnement, qui mettaient plutôt l'accent sur le suivi des effets produits par les « parcours d'engagement » au sein d'E&D sur ses membres. Elle a néanmoins été validée par le CA, et a ensuite représenté le socle du travail d'élaboration et d'animation du dispositif ;

⇨ *Pour E&D, orienter le dispositif vers le pilotage politique et l'appui à la prise de décision stratégique est positif, et semble répondre à un réel besoin. L'organisation perçoit donc le travail sur les parcours d'engagement comme une porte d'entrée vers les changements intermédiaires élaborés en juillet 2018, qui donneront plus de matière aux administrateurs pour infirmer ou confirmer des orientations stratégiques. Le Cota approuve cette réorientation, tout en soulignant qu'il est important de bien raccrocher cette théorie du changement à la réalité vécue par les membres d'E&D dans leurs parcours d'engagement, dans l'optique d'améliorer* in fine *leur accompagnement et leur progression.*

- Considérant l'ensemble des expressions de l'inclusion/exclusion, et pas seulement celles liées au genre, **E&D a décidé d'élargir le domaine de changement initialement consacré au genre à la notion d'inclusion**. Le F3E avait alors souligné que cette réorientation risquait d'atténuer l'attention portée au genre. E&D devra donc s'attacher à une certaine vigilance dans la façon de collecter les données relatives à ce changement intermédiaire (qui n'a pas été suivi et documenté en phase de test), pour que les effets relatifs au genre soient bien documentés (et plus largement, que la question du genre demeure un réel point de vigilance et d'attention) dans le cadre de ce dispositif ;

- **La durée de l'accompagnement a été prolongée d'un commun accord entre le Cota et E&D** ; au lieu de s'achever comme initialement prévu au printemps 2019, le processus a été étendu jusqu'à juin 2020, et ce pour deux raisons : un certain retard a été pris dans l'été 2018, et il a été estimé plus pertinent par le Cota et E&D de prendre davantage de temps pour la phase de test du dispositif, qui représentait une étape déterminante en termes d'appropriation collective et qui devait permettre des ajustements techniques nécessaires à la durabilité de ce dispositif.

2.4. L'ORIENTATION GENERALE DU DISPOSITIF

E&D avait, dès le départ, choisi de mettre en place un dispositif de suivi-évaluation orienté « changement », qui se base donc sur une **théorie du changement**, élaborée collectivement lors d'un premier atelier en juillet 2018 (voir modélisation ci-dessous, section 4.1.).

Cette théorie du changement peut être documentée grâce à des **marqueurs de progrès**, qui figurent également sur la modélisation proposée. Il s'agit du cadre théorique de référence, du champ au sein duquel E&D va circonscrire sa démarche de suivi-évaluation.

Comme évoqué ci-dessus, les changements intermédiaires qui ont été définis renvoient aux orientations stratégiques et politiques d'E&D à moyen terme, orientant le dispositif vers un appui au pilotage politique de l'organisation (nécessité pour E&D d'appuyer ses orientations de moyen terme sur un suivi-évaluation robuste).

A ce titre, un travail de **cartographie des membres**, et notamment de leurs pratiques et attentes en matière de suivi-évaluation, réalisé dès les débuts de l'accompagnement, a permis d'affiner la connaissance qu'E&D pouvait avoir de son public (avec un panel d'une quinzaine de membres), de confirmer certaines hypothèses et d'en formuler de nouvelles, venant ainsi consolider la démarche de suivi-évaluation.

C'est ce dispositif « politique » et ouvert qui a été structuré au cours de l'accompagnement, pour lequel des outils ont été créés (ou ajustés, sur la base d'outils préexistants), qui a fait l'objet d'une phase de test en autonomie de la part d'E&D, et dont il s'agit ici de tirer de premiers enseignements.

3. LE PROCESSUS DE CONSTRUCTION ET D'ANIMATION DU DISPOSITIF

3.1. LES POSITIONNEMENTS INITIAUX

Lors du premier atelier collectif, animé en juillet 2018, les participant·e·s (salarié·e·s et administrateurs·trices d'E&D) ont été invités à exprimer spontanément leur ressenti vis-à-vis de la mise en place de ce dispositif de suivi-évaluation ; voici ce qui s'était dégagé de ce temps d'expression :

- **Les participant·e·s ont soulevé l'importance de se projeter sur un temps long et de ne pas être uniquement soumis à des contraintes de court terme** (souvent imposées par les bailleurs), ce que devrait permettre un dispositif de ce type ;
- Pour eux.elles, il s'agit d'une **très bonne manière d'approcher le changement** ;
- Les participant·e·s ont manifesté de l'intérêt, mais aussi une **attente curieuse de voir ce que peut donner concrètement un dispositif de ce type** ;
- La **démarche est perçue comme inspirante, mais laisse en partie dubitative sur le chemin à parcourir** et sur ce que cela induit en termes de charge de travail ;
- Il a été mentionné que cela peut créer une **dynamique positive autour de l'impact sociétal d'E&D** ;
- Cette démarche est perçue comme une **nouvelle approche, une nouvelle manière de travailler**.

Globalement, l'équipe et les administrateurs·trices s'étaient donc positionnés positivement face à cet accompagnement, tout en restant dans l'expectative sur la façon dont le processus allait concrètement se traduire dans le quotidien d'E&D.

3.2. CLARIFICATION DES NOTIONS ET CONCEPTS

Lors de ce même atelier, une séquence de travail avait été consacrée à la compréhension des notions-clés de l'accompagnement, en partant des pratiques et expériences de chacun·e pour interroger ces notions. Chaque personne a partagé ses expériences en matière de suivi-évaluation, en précisant ce qu'elle/son organisation fait ou a fait, et dans quel but. Les expériences suivantes ont été évoquées, qui donnaient à voir certaines des raisons de suivre et d'évaluer ses actions et/ou leurs effets. Cet exercice a permis, dès le début de la démarche, d'en faire émerger les finalités concrètes et possibles.

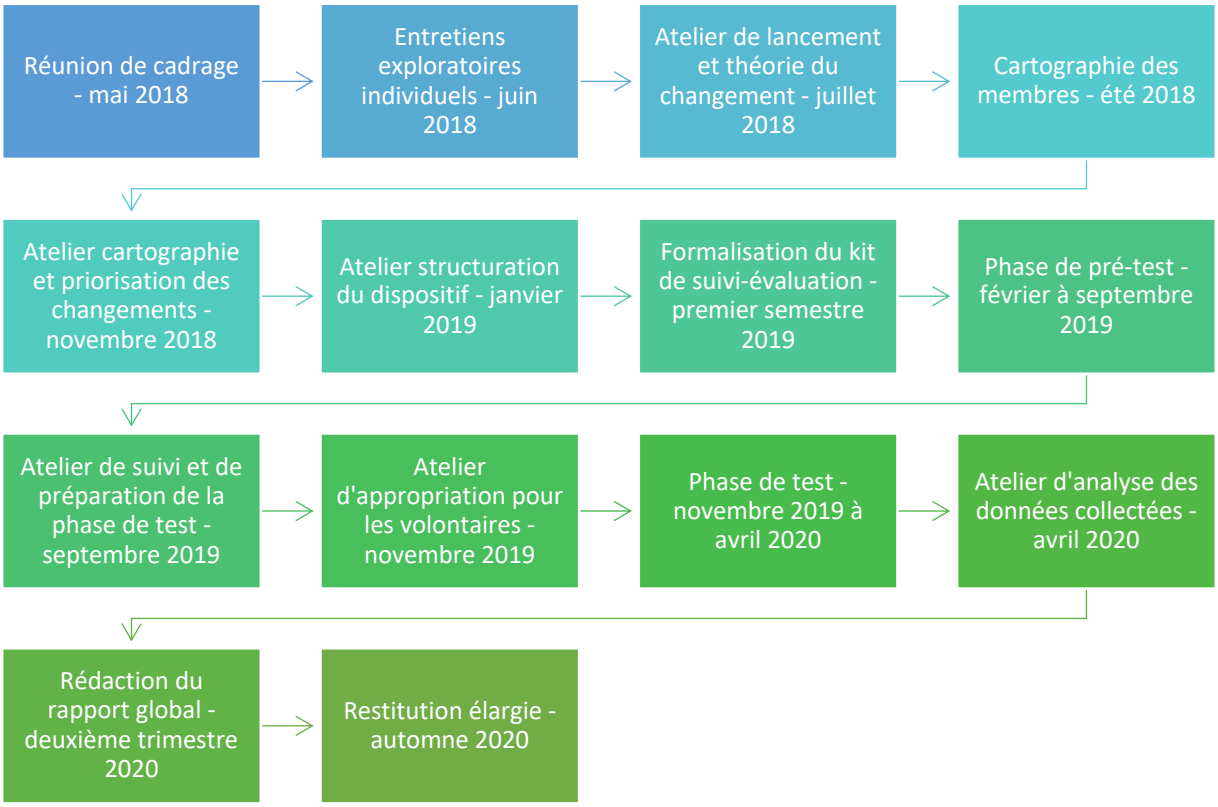
Pratiques et expériences de suivi-évaluation	Finalité
Réunions régulières entre collaborateurs·trices pour apprécier le rapport de chacun à ses missions, tableau de suivi et proposition de solutions sur les points soulevés, questionnaires de satisfaction sur les conditions de travail	Amélioration continue des pratiques internes, qui permet notamment d'être plus crédible auprès des bailleurs
Rapport financier, d'activités, bilan annuel	Redevabilité
Questionnaires de satisfaction à la fin des activités de sensibilisation Compte-rendu « forces/faiblesses » pour certaines activités	Amélioration de l'action
Réunions de bureau une fois par mois Enquête sur toutes les activités de l'association	Suivi général des activités
Grille d'évaluation de l'ensemble des activités Questionnaire sur smartphone Fiches d'évaluation	Apprécier la satisfaction des participants à des activités
Nuage de mots d'expression individuelle (avant et après le un week-end de formation)	Apprécier l'impact (les effets ?) d'une intervention sur des personnes données

Pratiques et expériences de suivi-évaluation	Finalité
Témoignages vidéo de parcours individuels	Apprécier les effets de l'engagement sur une trajectoire de vie

On avait alors pu constater que **des pratiques de suivi-évaluation existaient déjà au sein d'E&D** et de certaines associations membres, et que leurs finalités pouvaient être multiples. Cette prise de conscience initiale a représenté un facteur facilitant dans la mise en œuvre des autres séquences de travail.

3.3. RESUME DES DIFFERENTES SEQUENCES ET DE LEUR ENCHAINEMENT

Nous résumons ici les principales étapes qui ont jalonné l'animation du processus ; certaines de ces étapes sont présentées plus en détail par après.



D'une manière générale, l'accompagnement s'est déroulé de manière itérative, en suivant une logique de progression à petit pas ; des ateliers collectifs, mixtes (équipe et administrateurs·trices et/ou volontaires) lorsque cela était possible, ont jalonné la démarche et ont représenté autant de points de croisement des réflexions, questionnements, suggestions et pratiques individuelles et collectives.

3.4. L'ELABORATION DE LA THEORIE DU CHANGEMENT

Structuration

Pour réaliser cette théorie du changement, nous avons employé une méthode de travail créative ; chaque participant·e à l'atelier a dessiné sa vision du monde actuel, puis sa vision du monde idéal à l'issue de l'intervention d'E&D, en représentant les « ingrédients » nécessaires pour passer d'une situation à l'autre. Après un « vernissage » de tous les dessins, les participant·e.s ont synthétisé individuellement, en un mot, toutes les créations qui leur ont été présentées. Ce nuage de mots représentait ce qui est apparu comme fondamental au groupe, et sur lequel s'appuie sa vision du changement. Il s'agissait des notions suivantes :

Réseautage	Coordination	Inclusivité	Collaboration
Dialogue	Réseau	Coopération	Solidarité
	Cloisonnement	Intégration	

Un dessin a ensuite été choisi par vote, ainsi que certains « ingrédients » vecteurs de changements positifs. Le dessin choisi représentait le monde idéal auquel E&D veut contribuer ; **c'est le changement ultime.** Les « ingrédients » retenus représentaient ce qu'il faut mobiliser, les espaces qu'il faut investir, les étapes qu'il faut franchir pour y arriver ; **ce sont les domaines de changement**, qui vont permettre de formuler **les changements intermédiaires**. Voici le dessin retenu, avec l'explication proposée par son auteur :

« Je propose une vision par les acteurs. Les acteurs associatifs et les ONG sont divisés en sous-groupes. Les acteurs jeunesse sont réunis par le réseau E&D ; les citoyens intéressés par ces questions de SI sont autour. Il y a aussi des gens qui ne sont pas intéressés, voir hostiles à nos sujets. Ma vision idéale : une meilleure intégration des associations de jeunesse aux démarches de SI, à la société, un partage d'enjeux communs pour la solidarité internationale. Trois ingrédients sont nécessaires : une adhésion plus globale de la société à nos enjeux, qu'E&D devienne un réseau plus important, et que les associations de jeunes soient intégrées dans des dynamiques et des espaces plus importants. »	

Formulation du changement ultime

Face au constat de l'existence de deux mondes cloisonnés (la société dans son ensemble et le monde de la solidarité internationale), E&D propose la vision idéale suivante :

La solidarité internationale sous toutes ses formes est pleinement intégrée au sein de la société et en devient constitutive. Les représentations à son sujet changent, les personnes initialement peu concernées par ces démarches, tout en conservant leurs particularismes, y deviennent sensibles.

Points d'attention soulevés lors de l'atelier : il faut pour cela travailler la porosité, les connexions, entre ces deux mondes, viser une intégration qui permette de développer des réseaux et des coopérations. Il faut aussi porter une grande attention aux jeunes car ils sont nombreux dans le milieu de la solidarité internationale. Cette jeunesse est-

elle bénéficiaire ou actrice ? Elle peut (doit ?) être les deux. La notion de solidarité internationale interroge également (aller vers les solidarités dans toutes leurs déclinaisons ?), mais elle a été conservée à ce stade car le projet politique d'E&D s'articule autour de cette notion.

Après avoir été collectivement formulés, les changements ultime et intermédiaires ont ensuite été remis en débat, affinés, et collectivement validés pour figurer la théorie du changement (voir section 4 pour sa modélisation).

Enfin, le dernier temps de travail collectif de cet atelier initial a permis de faire émerger les marqueurs de progrès, qui représentent les balises qui permettent de suivre et d'évaluer les changements intermédiaires. Définir ces marqueurs a permis au groupe d'aborder la question de la faisabilité (est-il réaliste et pertinent pour E&D de vouloir renseigner ce marqueur ?), ainsi que celle des outils (comment va-t-on renseigner ce marqueur ? Nos outils actuels sont-ils suffisants ? Peuvent-ils être adaptés ? Faut-il en créer de nouveaux ?).

Validation et suivi

- **Les administrateurs·trices d'E&D ont validé la théorie du changement** élaborée lors de cet atelier, mais ils ont souhaité que le changement intermédiaire initialement relatif au genre soit élargi à la notion « d'inclusivité », considérant également d'autres expressions de l'inclusion/exclusion, comme le racisme par exemple ;
- **Cette théorie du changement fait écho au projet politique et à la vision stratégique de moyen terme d'E&D**, ce qui a été apprécié par les administrateurs·trices ; en revanche, elle est assez éloignée de l'ambition initiale des TdR de l'accompagnement, qui mettaient plutôt l'accent sur le suivi des effets produits par les parcours d'engagement au sein d'E&D sur ses membres. Après échange sur ce point, il a été décidé de maintenir cette orientation, en veillant, lors de la première phase de collecte de données (test du dispositif), à renseigner les changements intermédiaires en les passant au filtre des questions qu'E&D se posait initialement. Ces questions touchaient aux parcours d'engagement, mais faisaient également écho aux quatre domaines de changement identifiés (jeunesse, réseaux et territoires, institutions, inclusivité) ;
- **La cartographie des membres,** qui succédait à l'élaboration de la théorie du changement dans les séquences de travail, s'est raccrochée de manière cohérente à cette théorie du changement, dans l'optique de déterminer quels sont les membres les plus à mêmes d'aider E&D à renseigner les changements intermédiaires élaborés. Conséquence de cette cartographie, le choix de territoires « pilotes » (régions Nouvelle Aquitaine et Pays de la Loire) s'est révélé déterminant en phase de test du dispositif.

3.5. LA CARTOGRAPHIE DES MEMBRES

Réalisée sur base d'une enquête en ligne envoyée aux membres d'E&D et de quelques entretiens individuels semi-structurés, la cartographie a été présentée à l'équipe et aux administrateurs·trices d'E&D lors du deuxième atelier collectif. Divisés en deux groupes, les participants à cet atelier ont eu à analyser une des deux parties de cette cartographie (caractéristiques générales des membres / prédispositions, attentes et besoins des membres en matière de suivi-évaluation) et à en extraire des questions, éléments clés et points de vigilance à avoir à l'esprit dans la construction du dispositif de suivi-évaluation. Cette séquence a notamment permis de produire les éléments suivants :

Informations générales sur les membres	Pratiques, attentes et besoins en matière de suivi-évaluation
E&D est un réseau d'associations jeunes : **disposent-elles / disposons nous d'assez de recul pour faire du suivi-évaluation ?**	Les membres perçoivent le suivi-évaluation comme un moyen de recueillir des informations qualitatives et d'apprendre de ce qu'ils font : **ces prédispositions sont positives au regard de la démarche entreprise par E&D.**

Informations générales sur les membres	Pratiques, attentes et besoins en matière de suivi-évaluation
Beaucoup de membres sont entrés récemment dans le réseau : **comment travailler le suivi-évaluation sur le long terme face au turn-over ?**	Les deux tiers des répondants déclarent avoir des pratiques de suivi-évaluation : au-delà de cette donnée, **quelle réalité dans ces pratiques ? Elles semblent surtout informelles à ce jour, et leur périmètre n'est pas clairement défini par les membres** (qu'est-ce qui « est » du suivi-évaluation ? Qu'est-ce qui « n'en est pas » ?). On ne sait pas précisément ce que les membres évaluent, ni pourquoi, ni comment.
Des régions d'implantation plus représentées que d'autres (IDF, Nouvelle Aquitaine, Auvergne Rhône Alpes) : **faut-il cibler ces régions dans notre phase de test** (notamment au regard du domaine de changement « réseau », qui induit de collecter des données dans des régions où les réseaux sont denses et actifs) ?	Parmi les outils de suivi-évaluation utilisés par les membres, c'est le bilan d'activités qui domine : c'est un **support assez formel et souvent obligatoire.** Le recours au son, à l'image, à la vidéo et aux bilans à chaud (basés sur les ressentis) sont également bien utilisés : **ces supports ont un potentiel qualitatif plus important, et sont donc à considérer dans le cadre du dispositif en construction.** En revanche, ce sont des outils de suivi plutôt ponctuels ; il faudra donc **réfléchir à une utilisation plus étalée dans le temps.**
L'implication des membres dans la construction et l'animation de ce dispositif : **cela pourrait-il être un levier pour pérenniser et renforcer leur ancrage / implication au sein du réseau ?**	La capacité des membres à documenter les changements auxquels ils contribuent est relativement faible, notamment car ils ne sont pas appuyés/outillés pour le faire. Pour les membres qui le font, **il faudrait savoir quels critères sont pris en compte, et quels changements sont observés auprès de quel public.**
Les territoires d'intervention des membres sont doubles, à la fois dans leur région d'ancrage et au Sud (essentiellement en Afrique) : **faut-il cibler des territoires (nord et sud) pour la mise en œuvre du dispositif ? Faut-il cibler les projets qui présentent cette double composante d'action ici et là-bas ?**	Les membres ont globalement **envie de pouvoir suivre les changements auxquels ils contribuent**, ce qui représente un **préalable favorable à la démarche en cours.**
Les membres sont des associations peu professionnalisées : **il est donc important de construire un dispositif léger et souple.**	**Les membres ont globalement la capacité de témoigner des changements vécus** au contact d'E&D. Cette capacité n'est pas encadrée, mais elle représente également un **préalable favorable pour la collecte d'informations y relatives dans le cadre de ce dispositif.**
Les membres manquent de données chiffrées sur leurs audiences respectives : **c'est un élément à considérer car même si l'on souhaite recueillir des données qualitatives, il est important de leur donner un volume statistique cohérent.**	

Informations générales sur les membres	Pratiques, attentes et besoins en matière de suivi-évaluation
Plus de la moitié des organisations répondantes travaillent en partenariat et/ou avec/dans des réseaux : **c'est un élément essentiel en vue de renseigner le domaine de changement touchant aux réseaux.**	
Les membres interviennent sur différentes thématiques : ils ont en général une lecture « solidarité internationale » de leurs actions, et une entrée thématique plus précise. **Le handicap et le genre n'ont pas du tout été mentionnés, ce qui est un point d'attention à considérer en vue de renseigner le domaine de changement « inclusion ».**	

Cette cartographie a donc permis de mettre en évidence les points de vigilance à considérer pour impliquer les membres du réseau dans la démarche d'élaboration et d'animation du dispositif de suivi-évaluation, et elle a fait émerger quelques données relatives aux territoires à privilégier lors de la phase de test.

3.6. LA PRIORISATION DES CHANGEMENTS

Lors de l'atelier de novembre 2018, après présentation et analyse de la cartographie des membres en vue du test du dispositif, il a été demandé aux participants de **prioriser deux des quatre changements intermédiaires** élaborés dans le cadre de la théorie du changement. Cette priorisation visait à rendre plus réaliste le travail de suivi des changements ; débuter une telle démarche de suivi-évaluation est un exercice chronophage et difficile, et il n'eut pas été réaliste pour E&D de chercher à suivre et documenter, dès la phase de test, sa contribution aux 4 changements intermédiaires qu'elle a formulés.

Ce travail a abouti à la **priorisation des changements liés aux domaines « jeunesse » et « réseaux et territoires »** (voir théorie du changement en section 4.1.). Ceci se justifie notamment car le changement lié à la jeunesse est celui qui se rattache le plus au cœur de métier d'E&D, et à son orientation initiale de suivi des parcours d'engagement, et car le changement lié aux réseaux et aux territoires est étroitement lié à la vie associative et au paysage de la solidarité internationale en régions, là où se trouvent les membres d'E&D et les volontaires et partenaires qui les accompagnent.

3.7. LA STRUCTURATION DU DISPOSITIF ET L'ELABORATION DES OUTILS

Les outils envisagés pour collecter les données utiles au renseignement des changements ont été une première fois listés lors de l'atelier de novembre 2018 ; cette question a été retravaillée lors de l'atelier de janvier 2019, en envisageant les modifications à apporter à ces outils.

Les outils de collecte et de traitement des données listés lors de ces deux séquences étaient les suivants :

Outil	Finalité première
Collecte des données	
Grille d'autodiagnostic PAF	Identifier les éléments d'évolution et de progression des jeunes liés à ces temps collectifs
Entretiens individuels administrateurs	Apprécier l'influence d'E&D sur la parcours personnel et professionnel de ses administrateurs

Outil	Finalité première
Collecte des données	
	Apprécier l'évolution des réflexions et pratiques des associations membres
Rendez-vous asso (appuyé sur l'outil du tableau de suivi des associations par régions)	Faire émerger des tendances dans l'évolution des réflexions et pratiques des associations membres en fonction des territoires
Formulaires d'adhésion	Comparer les évolutions dans le discours des membres sur plusieurs années
Témoignage vidéo des anciens lauréats du PIEED	Identifier les éléments d'évolution et de progression des jeunes liés à ce dispositif
Entretiens individuels JSI	Identifier les éléments d'évolution et de progression des jeunes après la réalisation du projet JSI
Echanges en AG et en CA	Capter des éléments informels relatifs à l'évolution personnelle et associative des membres présents dans ces espaces
Traitement des données	
Fiches de passation	Transmettre les informations collectées entre volontaires qui se succèdent
Montage vidéo des témoignages pertinents	Valoriser les récits individuels qui illustrent la contribution d'E&D au changement
Débats en AG sur la base des informations collectées	S'approprier les éléments collectés et les intégrer à un discours collectif
Temps de réflexion CA-salariés sur la base des données collectées	S'approprier les éléments collectés et les intégrer à un discours collectif
Réunions d'équipe dédiées	Mettre en débat les éléments collectés au sein de l'équipe et les raccrocher aux changements à suivre

Comme nous le verrons par la suite, tous ces outils n'ont pas été mobilisés/utilisé de la même manière en phase de test. Par ailleurs, ces outils ont fait l'objet de modifications et d'évolutions, liées aux constats tirés par l'équipe au gré de leur utilisation. C'est l'un des points essentiels de la mécanique de suivi-évaluation développée par E&D : son outillage doit être ajusté et revu en continu pour servir au mieux les finalités poursuivies par l'organisation en matière de renseignement de sa contribution au changement.

3.8. L'APPROPRIATION DU DISPOSITIF PAR LES VOLONTAIRES

L'atelier de novembre 2019, qui s'est tenu en présence des volontaires d'E&D en régions, avait pour principal objectif de favoriser l'appropriation du dispositif par ces volontaires, qui en sont les premiers rouages sur le terrain. Plusieurs séquences de travail ont permis de contribuer à cet objectif.

Tentative de définition du suivi-évaluation

Il a d'abord été proposé aux participants de définir, avec leurs propres mots, le suivi-évaluation.

Éléments apportés par l'équipe et les volontaires	Synthèse proposée par le Cota
Garantie Traçabilité Justification Mémoire, archivage	On touche ici à la redevabilité, qui n'est pas forcément mécanique et contraignante, mais qui peut aussi être l'occasion de valoriser qualitativement son action et de mettre en avant les changements auxquels on contribue, au-delà des résultats immédiats. On touche également à la notion de continuité : documenter son action permet de laisser une trace et de favoriser la mémoire de l'organisation.
Projection Planification	Le suivi-évaluation peut directement contribuer à l'adaptation des actions et à leur planification : en tirant des enseignements qualitatifs de ce que l'on fait, on se donne les moyens de mieux planifier ce que l'on va faire.
Outils partagés Formation Volonté d'amélioration Questionnement	Pour vivre pleinement, la dynamique de suivi-évaluation doit être collectivement partagée, autant dans ses finalités (sens) que dans sa mécanique (outils). Elle doit être régulièrement interrogée et remise en question, dans un souci d'amélioration.
Impact	E&D s'inscrit dans une démarche orientée changement ; il s'agit donc de documenter les effets et l'impact de son action.

Perception de l'intérêt de la démarche pour E&D

Il s'agissait ici de sonder les volontaires sur l'intérêt que peut avoir selon eux E&D à conduire une démarche de ce type. Les champs d'intérêt suivants ont été identifiés :

- **Faire un bilan** de ce que l'on propose, déterminer si l'on est efficace, si l'on peut s'améliorer ;
- Au regard de l'âge de l'association, il est important de **se questionner sur les effets/l'impact des actions entreprises** ;
- E&D est ancrée dans l'éducation populaire, il est important de **voir si ce type d'approches et de méthodes fonctionnent** et ce qu'elles génèrent (effets, impact) ;
- C'est un moyen **d'assurer la continuité, la traçabilité de l'information** entre volontaires qui se succèdent.

Retours sur expérience des premières semaines d'utilisation du DSE par les volontaires

D'une manière générale, les volontaires se sont interrogés sur **l'autonomisation** (comment animer ce processus sans accompagnement externe) et la **pérennisation** (comment faire vivre ce dispositif dans le temps et faire du suivi-évaluation orienté changement une pratique bien ancrée au sein d'E&D). Quelques témoignages individuels ont mis en avant l'intérêt des volontaires pour la démarche et une première appropriation du dispositif, ainsi que quelques questions en suspens :

- « *J'aurais fait ce suivi-évaluation quoi qu'il arrive, c'est normal de consigner les informations qu'on collecte* » ;
- *« Le traitement et l'analyse des données collectées sont difficiles : comment interpréter ce qui nous est dit sans le dénaturer ? » ;*
- *« Comment savoir quelles informations sont pertinentes pour le DSE ? On a le sentiment que toute information est bonne à prendre, sous réserve de bien la traiter » ;*
- *« Le suivi-évaluation n'est pas encore totalement intégré à nos pratiques, mais le tableau DSE est très utile pour préparer les questions à poser lors de nos entretiens et orienter la collecte d'informations » ;*
- *« Le suivi-évaluation est au cœur de notre mission, faire du suivi des projets associatifs c'est intéressant et essentiel. »*

Cet atelier a également été l'occasion de mettre en discussion la structure et l'utilisation du tableau de suivi des associations, qui est un outil central du dispositif et qui est rempli par les volontaires en région, dans une logique de continuité avec le travail réalisé par leurs prédécesseurs (voir liste des outils en 3.7).

3.9. LA PHASE DE TEST AUTONOME

Après avoir défini le champ de suivi-évaluation (théorie du changement), après avoir priorisé deux de ces changements (domaines de changement « jeunesse » et « réseaux et territoires »), et après avoir identifié et fait évoluer les outils liés au dispositif, E&D a pu se lancer dans une période de « pré-test » du dispositif (mars à septembre 2019), suivie d'une période de « test réel », entre septembre 2019 et avril 2020. Un atelier collectif organisé en septembre 2019 a permis de matérialiser l'articulation entre ces deux périodes, au cours desquelles l'équipe a recueilli des données relatives aux deux domaines de changement prioritaires afin de les analyser.

La phase de pré-test et de test a été menée en autonomie par E&D, sur les territoires où l'organisation est active (soit 7 villes françaises), avec un appui à distance du Cota. La stratégie proposée par l'organisation était d'utiliser les moments forts de la vie du réseau sur cette période pour collecter des données utiles au renseignement des deux changements jugés prioritaires, ce qui induisait de disposer d'une palette d'outils fonctionnels, et de mobiliser l'ensemble des composantes de l'association (volontaires, équipe et instances).

D'autre part, les données collectées ont ensuite dues être analysées et traitées, ce qui a pu se faire à l'occasion de réunions d'équipe, et lors de l'atelier d'avril 2020. On précisera aussi que les temps d'échange envisagés autour des changements à suivre (en AG et en CA) peuvent s'apparenter autant à de la collecte d'informations (en profitant de la réunion des membres) qu'à de l'analyse/du traitement de données (en s'appuyant sur l'intelligence collective et le regard des instances). La démarche générale d'analyse et de traitement des données proposée par E&D était la suivante : les référents des dispositifs (JSI, PIEED) assurent un premier filtre des informations collectées ; tous les salariés participent à la mise en commun et au traitement général des données, qui sont ensuite mises en débat avec les instances, et la mise en forme est réalisée par la DG avant communication/utilisation.

La phase de test devait par ailleurs permettre d'aboutir aux ajustements suivants :

- **Reformulation des changements intermédiaires**, dans le cas d'une incapacité d'E&D à les documenter correctement (la question se pose pour le domaine de changement « réseaux et territoires ») ;
- **Affinage des outils de collecte et de traitement des données** (sur la base des retours d'expérience des utilisateurs ; le tableau de suivi des associations a par exemple significativement évolué) ;
- **Réaffectation des responsabilités et redéfinition des fréquences de collecte et traitement des données,** si celles-ci ne donnent pas satisfaction (rien de particulier n'a été modifié sur ce point) ;
- **Elargissement du suivi-évaluation** aux quatre changements intermédiaires qui composent la théorie du changement (ceci est prévu pour l'année 2021 – 2022 avec des expérimentations à intégrer dès 2020-2021).

À l'issue de la phase de « test réel », un atelier collectif (avril 2020) a permis de mettre en perspective les retours sur expérience des personnes impliquées et de poser les bases d'un plan d'amélioration, qui pourra servir de point de repère pour l'ajustement du dispositif en vue de son utilisation autonome par E&D (voir section 7).

4. LA STRUCTURE DU DISPOSITIF

4.1. UN DISPOSITIF APPUYE SUR UNE THEORIE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNELLE

Le dispositif de suivi-évaluation construit par E&D s'appuie sur une théorie du changement collectivement élaborée en atelier en juillet 2018, et présenté sur le schéma ci-dessous. Nous rappelons ici quelques points d'attention généraux concernant la théorie du changement :

- **Les changements intermédiaires ne visent pas l'exhaustivité** ; ils décrivent simplement un état attendu à l'issue de l'intervention d'E&D (et donc un état amélioré par sa contribution, au regard d'une situation de départ perçue comme insatisfaisante) ;
- **Une théorie du changement est évolutive**, et elle peut (doit) être revisitée régulièrement pour être mise en débat et actualisée. On parle ici d'ajustements légers, car modifier intégralement une théorie du changement induit qu'on ne peut plus suivre les changements initialement définis, qui par définition s'apprécient sur une durée moyenne ou longue ;
- **Cette théorie du changement est le fruit d'une réflexion collective mixte** (administrateurs·trices, salarié·e·s, bénévoles) et elle a été validée par le CA d'E&D, ce qui lui confère une valeur de référence pour la durée de l'accompagnement (et au-delà, pour le fonctionnement autonome de ce dispositif).

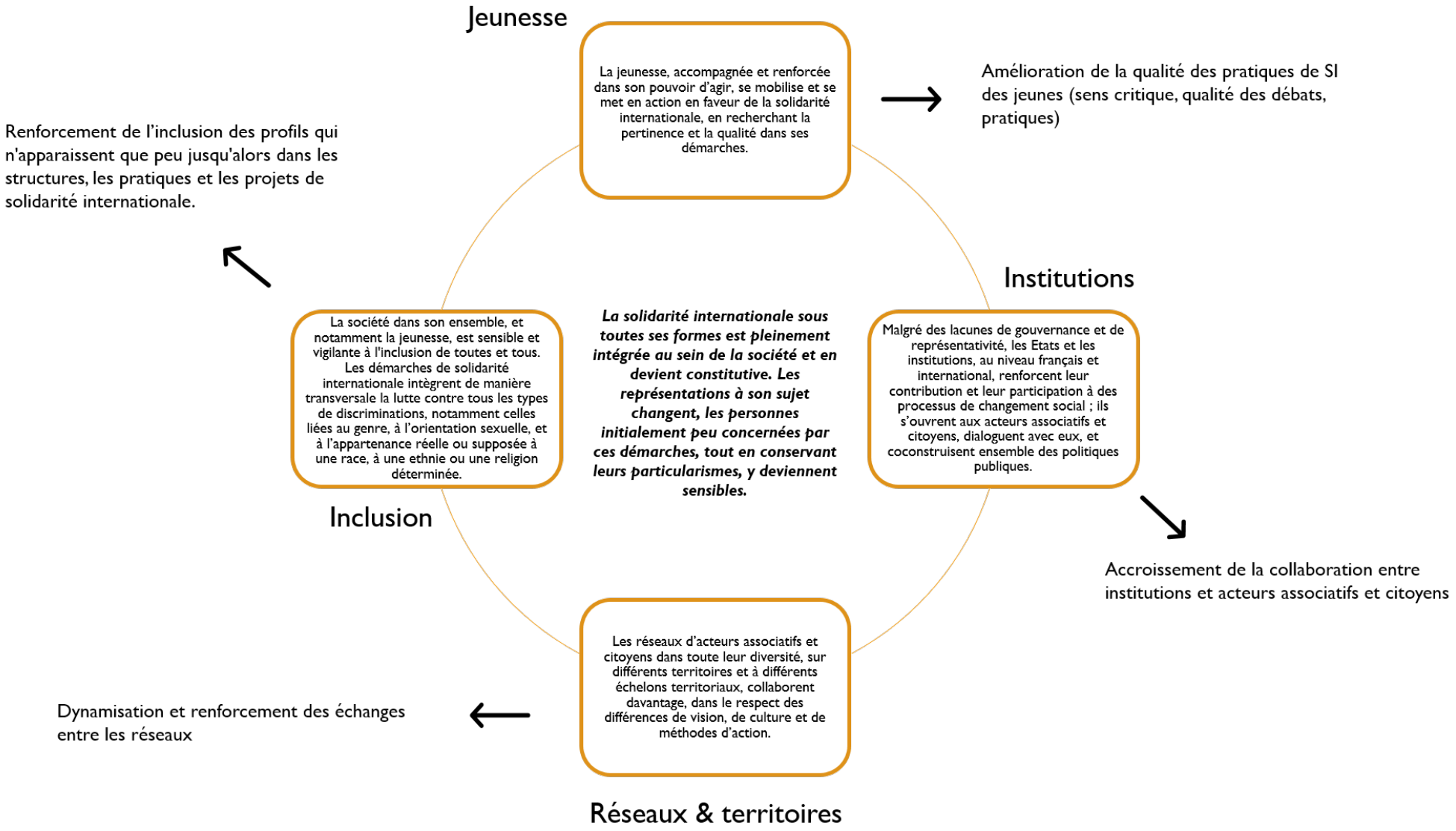
4.2. UN DISPOSITIF TECHNIQUE QUI FAIT ECHO A UNE DEMARCHE POLITIQUE

Pour documenter sa contribution à cette théorie du changement, E&D a souhaité la mise en place d'un dispositif souple et léger. Il se compose :

- **D'une matrice de suivi-évaluation** (voir en annexe 1), qui recense, pour chaque changement à suivre et évaluer, le marqueur de progrès afférent, la source des données à collecter, les outils de collecte et de traitement des données, ainsi que les fréquences et responsabilités attendues. Il s'agit du « tableau de bord » du dispositif, qui est un point de référence pour toute personne impliquée dans le dispositif, afin de bien en comprendre la mécanique ;
- **D'une fiche pratique** sur la démarche de suivi-évaluation et la mécanique de fonctionnement au sein d'E&D
- **Des outils de collecte des données** (voir section 3.6), qui permettent de récupérer les informations attendues relativement aux changements à suivre. L'un des ateliers collectifs menés dans le cadre de cet accompagnement a permis d'analyser la somme d'outils préexistants, et de voir dans quelle mesure ces outils pouvaient être adaptés à la démarche en cours. E&D a dans l'ensemble opté pour une évolution de ses propres outils, plutôt que pour la création d'une multitude d'outils nouveaux ;
- **Des outils de traitement des données** (voir section 3.7), qui permettent d'interroger les informations recueillies, de les analyser, de les objectiver et de les mettre en forme avant leur utilisation/communication.

Cet ensemble constitue le « kit de suivi-évaluation », qui sera utilisé, à différentes étapes et de différentes manières, par l'ensemble de l'équipe E&D, et en partie par ses instances. Des responsabilités et des fréquences ont par ailleurs été attribuées dans la collecte et le traitement des données ; cet aspect du dispositif est fondamental, car c'est cela qui permettra son bon fonctionnement et sa bonne appropriation collective.

Ci-dessous : modélisation de la théorie du changement d'E&D.


Jeunesse
La jeunesse, accompagnée et renforcée dans son pouvoir d'agir, se mobilise et se met en action en faveur de la solidarité internationale, en recherchant la pertinence et la qualité dans ses démarches.
Amélioration de la qualité des pratiques de SI des jeunes (sens critique, qualité des débats, pratiques)
Institutions
Malgré des lacunes de gouvernance et de représentativité, les Etats et les institutions, au niveau français et international, renforcent leur contribution et leur participation à des processus de changement social ; ils s'ouvrent aux acteurs associatifs et citoyens, dialoguent avec eux, et coconstruisent ensemble des politiques publiques.
Accroissement de la collaboration entre institutions et acteurs associatifs et citoyens
Réseaux & territoires
Les réseaux d'acteurs associatifs et citoyens dans toute leur diversité, sur différents territoires et à différents échelons territoriaux, collaborent davantage, dans le respect des différences de vision, de culture et de méthodes d'action.
Dynamisation et renforcement des échanges entre les réseaux
Inclusion
La société dans son ensemble, et notamment la jeunesse, est sensible et vigilante à l'inclusion de toutes et tous. Les démarches de solidarité internationale intègrent de manière transversale la lutte contre tous les types de discriminations, notamment celles liées au genre, à l'orientation sexuelle, et à l'appartenance réelle ou supposée à une race, à une ethnie ou une religion déterminée.
Renforcement de l'inclusion des profils qui n'apparaissent que peu jusqu'alors dans les structures, les pratiques et les projets de solidarité internationale.
La solidarité internationale sous toutes ses formes est pleinement intégrée au sein de la société et en devient constitutive. Les représentations à son sujet changent, les personnes initialement peu concernées par ces démarches, tout en conservant leurs particularismes, y deviennent sensibles.

5. L'INFLUENCE DU DISPOSITIF SUR L'ORGANISATION

Au-delà du suivi des changements, et des ajustements techniques apportés au dispositif au fil de l'accompagnement, il nous a paru intéressant de porter un regard attentif sur l'évolution des pratiques (individuelles et collectives) induites par sa mise en place et son animation, ainsi que sur les défis organisationnels que cette nouvelle pratique pose à E&D.

5.1. LES EVOLUTIONS PERSONNELLES DES MEMBRES DE L'EQUIPE

Nous avons recueilli ces témoignages lors de l'atelier de retour sur expérience, animé en avril 2020 ; ils ont ici été rendus anonymes.

« Je trouve l'outil intéressant même si pour l'instant j'ai l'impression d'avoir peu de vision sur les résultats. Je n'ai pas eu le temps de me pencher sur les autres outils (réponses au questionnaire d'adhésion, grilles du PAF), mais je pense que cela sera intéressant de les croiser (…). J'ai l'impression que nous avions du mal à isoler ce temps (avant le confinement) et je ne sais pas si dans le futur nous y parviendrons (…). Je dirais que d'une certaine manière le tableau de suivi des assos nous permet aussi de voir comment les référents suivent les associations. Le dispositif m'aide à avoir une meilleure connaissance de ce qui se fait concrètement, ça permet une meilleure connaissance des associations. Ça permet aussi d'identifier les points sur lesquels on doit travailler. »

« *Je considère encore ça comme un peu optionnel, il faut vraiment y consacrer du temps pour que ça marche. C'est un peu tôt pour dire que ça a changé mes pratiques. Dans le cadre des entretiens JSI, c'est très valorisant, dans le cadre particulier d'un échange à deux, on prend le temps de souffler et de faire le bilan. C'est le moment de dire « merci » pour les personnes accompagnées. Concernant le PAF, le questionnaire apporte un autre angle à l'évaluation du week-end, on leur demande de se positionner personnellement, on cherche à voir comment ils ont bougé et on a donc un retour sur notre pratique professionnelle. Les tableaux de suivi des associations, c'est un outil compliqué.* »

« *La première fois que j'ai réalisé qu'on faisait du suivi-évaluation, c'est avec la première fiche d'expérience que j'ai reçue, et que j'ai lue avec de nouvelles lunette grâce à cette démarche. Ça m'aide à analyser l'évolution de la structure et de ce qu'elle propose.* »

« *J'observe que ça permet de transversaliser toutes les réflexions stratégiques, ça permet d'identifier de nouvelles choses à développer. Ça permet d'identifier et de confirmer de nouvelles orientations, ça permet d'essayer d'innover. L'autre aspect, sur mon poste, c'est d'avoir des éléments tangibles à communiquer dans les rapports, dans les relations avec nos partenaires, etc.* »

« C'est un formidable outil pour avoir une photographie de l'ensemble, pour rassembler l'équipe autour de ça, mais c'est un dispositif très lourd en termes de pratiques. Il y a des moments d'analyse et d'échanges passionnants, des retours d'expérience, du vécu, ça nous donne de la matière pour réfléchir, c'est un outil formidable pour prouver à quel point on est essentiels. Il faut prouver cela de l'intérieur et aussi de l'extérieur. Ça me questionne aussi sur nos pratiques : qui doit piloter ? Faut-il allouer le temps d'une personne dédiée ? Comment on anime un tel dispositif de manière autonome ? »

« *Pour moi le DSE va être très intéressant, avec notre nouvelle identité on a davantage réfléchi à qui on est, et c'est une démarche complémentaire. En termes de communication pure, ça amène une forme de preuves, c'est essentiel pour notre discours, qui sera moins superficiel, qui permettra de valoriser des témoignages concrets. J'aimerais qu'on se pose pendant l'été, pour faire une sorte de livre blanc et créer du lien avec nos publics en montrant l'utilité de ce qu'on fait de manière transparente*. »

« En tant que salariée, cela m'a donné une nouvelle vision du parcours des jeunes administrateurs chez E&D et ce que ce parcours leur a apporté tant sur le plan personnel que professionnel. Je suis très optimiste de voir comment être administrateur chez E&D peut les faire réfléchir sur leur engagement dans leur vision de la solidarité internationale et ce qu'on peut aussi noter, c'est une vraie évolution tout au long de leur parcours (aucun ne dit qu'être administrateur ne leur a rien apporté). J'ai rencontré 4 administrateurs aux parcours et personnalités très distincts, c'est intéressant de voir comment chacun s'est approprié son rôle à sa façon et de voir la richesse de cette diversité au sein d'E&D. Cela m'a permis de nourrir l'état des lieux en prenant en compte la voix des jeunes et une meilleure compréhension de pourquoi ils et elles ont décidé de s'engager, qui fait écho et confirme de façon concrète ce qui a pu être publié dans différentes études sur le sujet. Enfin, j'ai une meilleure prise de conscience du travail et du temps que cela nécessite d'accompagner des jeunes administrateurs dans leur nouveau rôle. »

Plusieurs points saillants émergent de ces feedbacks individuels :

- Le suivi-évaluation prend du temps, et il n'est pas facile de l'intégrer aux pratiques individuelles ;
- L'outillage peut parfois s'avérer compliqué à utiliser, et le dispositif parait lourd pour certaines personnes ;
- Le suivi-évaluation permet d'identifier et de valoriser la contribution individuelle et collective aux changements observés ;
- Le dispositif permet aux membres de l'équipe d'identifier des axes d'amélioration de leurs pratiques, de nouvelles orientations ou des axes d'innovation ;
- Le dispositif présente un certain potentiel fédérateur, en offrant des espaces communs de réflexion et d'analyse ;
- Le suivi-évaluation permet à l'équipe de valoriser son action et son savoir-faire.

5.2. LES PREMICES D'UNE EVOLUTION COLLECTIVE ET STRUCTURELLE ?

Sont ici présentées les réponses de l'équipe d'E&D à quelques questions relatives à l'évolution de son positionnement et de ses pratiques en matière de suivi-évaluation.

- ***Le dispositif est-il bien intégré et approprié par le collectif E&D (administrateurs, membres, équipe, volontaires) ? Comment le dispositif fait-il évoluer concrètement le collectif ?***

« En cette fin d'année 2019-2020, nous pouvons dire que le dispositif est intégré et approprié de manière hétérogène par le collectif d'E&D. En effet, si ce dispositif a très vite enrichi les pratiques de l'équipe de salariés d'E&D au quotidien, celui-ci est encore sujet à de nombreux réajustements afin d'en faciliter la mise en œuvre et l'analyse. Au fil de l'année complète d'expérimentation (2019 – 2020), nous avons pu remarquer une vigilance accrue de la part de l'équipe sur notre organisation collective en faveur du recensement des données et un investissement fort pour rendre les choses facile et enrichissantes pour l'ensemble des parties prenantes de la structure.

En ce qui concerne les administrateurs·trices, eux même intégrés comme objet d'étude pour leur parcours d'engagement dans le DSE, ils y sont donc pleinement intégrés, mais doivent encore se l'approprier comme

un outil au service, notamment, de la stratégie du réseau. Pour cela, il y a encore une réelle nécessité de vulgarisation de manière régulière, pour faciliter l'intégration de toutes et tous dans cette logique de suivi-évaluation. Enfin, les référents en service civique devront à chaque nouvelle promotion être sensibilisés à cette méthode, à sa mise en œuvre au sein d'E&D et à son usage car ils ont un engagement plus court au vu de leur statut. De plus, il est indispensable qu'ils·elles en perçoivent l'intérêt pour direct pour qu'ils·elles s'en sentent acteurs·actrices de ce dispositif. »

Le collectif s'accorde aujourd'hui sur la nécessité de mieux connaître et comprendre les effets de l'action d'E&D auprès de ses membres ; en effet il s'agit de plusieurs milliers de jeunes depuis 25 ans, qui ont suivi des formations et ont été accompagnés. Le besoin est donc important d'avoir une vision de l'impact à court, moyen et long terme de nos actions. Le DSE est pour nous maintenant au cœur de l'animation du collectif, car c'est un outil d'apprentissage, de réflexion et de pilotage formidable. Il rassemble le collectif pour que celui-ci prenne le temps pour faire le point, et puisse faire ressortir les points d'améliorations et de vigilances indispensables.

Sa mesure, certes partielle, des résultats et des changements auquel notre travail contribue nous assure d'avancer dans le bon sens, c'est-à-dire au service d'un engagement des jeunes de qualité dans la solidarité internationale. La recherche de sens dans nos professions associatives est souvent déterminante, et cet outil nous permet de la valoriser auprès des pouvoirs publics, des partenaires privés mais aussi, en interne, d'être fédérateur et mobilisateur. Cela produit aujourd'hui une connaissance plus fine, une synergie collective de l'équipe autour de l'observation du changement et ce que l'on se donne pour mission de valoriser. »

« Un onglet ECSI a été ajouté au tableau de suivi des associations, qui était axé sur les projets de solidarité internationale à l'étranger, dans le but d'observer les changements induits par l'accompagnement d'E&D sur la vision et les pratiques d'ECSI des associations. Cet onglet ayant été ajouté en milieu d'année alors que les volontaires étaient déjà engagé·e·s dans une dynamique à laquelle il·elle·s s'adaptaient progressivement, il n'a pu être véritablement renseigné. Il s'en dégage néanmoins une conséquence collective positive, à savoir le renforcement de la prise en main et de la compréhension de ce tableau par les volontaires, pour une meilleure utilisation dans les années à venir.

Plus largement, ce dispositif amène à prêter davantage attention aux évolutions des associations accompagnées dans le cadre du PIEED. Cela se traduit par le renforcement des éléments de suivi de ces associations. Il en existe déjà (par exemple la fiche d'expérience), mais qui n'offrent qu'une vision partielle de l'impact du PIEED sur la vision et le projet associatif des structures accompagnées. Le DSE suscite donc l'idée de mettre en place, avec la nouvelle promotion du PIEED 2020, des outils qui permettent de mieux analyser et identifier l'impact d'E&D sur l'engagement de ces jeunes, il s'agit en l'occurrence de réaliser des entretiens en début de convention pour situer le « niveau » de l'association en matière d'ECSI, information à croiser ensuite avec la fiche d'expérience et avec un entretien en fin de convention. »

- *Plus précisément, quelle place le dispositif occupe-t-il dans l'animation de l'équipe au quotidien ?*

« En tant, qu'outil d'apprentissage, le DSE est pour nous un chantier transversal de collecte, d'analyse et de réflexion. Il est à l'ordre du jour de l'accueil de toute nouvelle personne au sein d'E&D, afin d'en comprendre l'importance dans le cadre de ses missions propres et pour le réseau. Il est aussi l'objet de temps spécifique d'analyse en binôme pour croiser nos regards. Ce dispositif a produit une certaine émulation et surtout une implication forte qui rend les pratiques ou la référence au DSE quasi-systématique de la part de l'équipe.

Nous avons déjà souligné nos difficultés dans l'animation de ce dispositif au quotidien, puisque pour une structure de notre taille, il nous est complexe d'avoir une personne de l'équipe ayant à charge une animation plus poussée de celui-ci. Pour autant, l'animation par la délégation générale aujourd'hui, assure un suivi le plus régulier possible, car tout oubli serait préjudiciable à l'analyse globale. »

« La difficulté principale est de parvenir à dégager du temps pour travailler sur l'outil, l'améliorer et accompagner au mieux les volontaires en service civique dans la capitalisation des informations. Quand on y parvient, cela nous apporte une meilleure visibilité sur nos actions et une meilleure connaissance des associations du réseau. Ce dispositif permet aussi une meilleure transversalisation et diffusion de l'information au sein de l'équipe, puisque chacun.e a accès aux outils. Nous ne sommes pas encore parvenues à réellement prendre des temps réguliers autour de la mise en commun des données récoltées et de leur analyse. A terme, si nous y arrivons cela nous permettra de vraiment connaître en profondeur le réseau et donc de mieux nous adapter aux besoins des territoires et des associations. »

- *Quels enjeux organisationnels ce dispositif soulève-t-il ? Comment y répondre ?*

« Le dispositif est un support pour initier et animer des temps de réflexion et de concertation en lien avec nos orientations stratégiques et politiques dans les années à venir. Notre projet associatif n'étant pas gravé dans le marbre, le DSE soulève en effet de nombreux axes d'amélioration ou esquisse de nouvelles manières d'agir, et contribue grandement à notre réflexion sur l'avenir de notre réseau.

L'un des enjeux est de garder cette nouveauté comme un dispositif léger et souple, afin qu'il perdure dans nos pratiques professionnelles. En effet, E&D est sujette à un fort turn-over, de nos membres, mais aussi de notre équipe, ce qui rend plus difficile la tâche de suivi évaluation dans la continuité. Dans un avenir très proche, le croisement avec les résultants produits par les consultants actuellement mobilisés sur l'étude d'impact de nos 9 dernières années d'actions contribuera largement à articuler nos mécanismes de suivi opérationnel avec l'ambition du réseau.

À la lumière des questions vives dans notre réseau en termes d'affirmation politique ou de prise en compte de toutes et tous, il nous semble primordial de poursuivre nos démarches sur nos deux autres domaines changements : institutions et inclusions. En effet E&D, dois s'appuyer sur cet outil pour aussi faire le point sur son rôle de structuration de milieu associatif jeune et étudiant, ainsi que l'évolution ou non de ses ambitions à ce propos. Il s'agit donc de partir de ce socle pour en tirer les ficelles nécessaires à faire grandir encore le réseau engagé(.e.s) et déterminé(.e.s). »

6. LA CONTRIBUTION D'E&D A SA THEORIE DU CHANGEMENT

6.1. UNE PRE-ANALYSE EN SEPTEMBRE 2019

En septembre 2019, à l'issue de la phase de « pré-test » du dispositif, un atelier collectif a permis de jeter un œil aux premières données collectées, et d'en faire une première analyse au regard des deux changements suivis prioritairement par E&D.

Deux groupes ont constitués pour analyser les premières informations contenues dans le tableau de suivi des associations (travail sur les régions Pays de la Loire et Nouvelle Aquitaine). Voici ce qui était alors ressorti de leurs réflexions (pour les deux régions réunies) :

Informations marquantes au regard des deux changements prioritaires	On voit émerger des informations sur la vision de la solidarité internationale des membres et son évolution Il existe des liens entre certaines associations et des réseaux locaux, et on peut voir des apports positifs pour ces structures (Ex. de Ass Tech avec le RADSI et le Festisol) On voit émerger l'expression d'un besoin des associations d'être en lien avec d'autres acteurs pour se faire accompagner On discerne des questionnements de la part des associations sur la pertinence ou l'impact local des projets On voit des questionnements sur la temporalité des actions et le rapport au temps des associations Tout peut changer d'une année à l'autre en fonction des équipes engagées (différences importantes selon les promotions)
Informations manquantes	On n'arrive pas à montrer que les évolutions observées proviennent d'une contribution d'E&D : est-ce que le changement vient de nous ou bien est-ce que ça aurait changé de toute manière ? Le tableau n'est pas complet car il a été rempli sur les premiers entretiens, à posteriori ; il n'y a donc pas de vision de l'évolution sur l'année. Question de la pertinence du projet de SI : on manque d'éléments concrets pour dire « pourquoi » c'est pertinent ou non : il faut clarifier la notion de pertinence du projet. Il faut également clarifier les références aux partenaires : on cherche à savoir si les liens et les collaborations entre associations et réseaux locaux se développent et apportent une plus-value aux associations de jeunes. Les contextes d'origine des associations sont variables, mais on ne sait pas pourquoi d'une promotion à l'autre ça peut changer du tout au tout. Est-ce qu'une passation est mise en œuvre ? On ne sait pas. La capacité de projection et de vision à moyen/long terme des associations n'est pas visible. Toutes les associations ne sont pas adhérentes : quel levier pour favoriser l'adhésion des associations ?

Comment les obtenir ?	Il faut croiser les informations de ce tableau avec d'autres sources et creuser plus avec certaines associations. Il faut faire des entretiens successifs et remplir le tableau de manière précise et complète à chaque entretien. Avoir le réflexe de penser au DSE quand on collecte de l'information, mais aussi quand on reçoit des informations « spontanées ». Se pose alors une question : comment on classe et traite ces données ? Demander à nos volontaires de noter des choses sur la passation ; on a plus de liens avec les associations en début qu'en fin d'année. Faire plus de lien entre le suivi JSI national et les régions (pas de suivi local de ces dispositifs nationaux donc peu d'informations disponibles). Donner aux volontaires un accès au tableau de l'année précédente comme point de départ.

Lors de cette première analyse de données, E&D disposait d'une somme d'information relativement limitée ; néanmoins, de premiers enseignements utiles avaient déjà pu être mis en lumière, concernant les deux domaines de changement prioritaires (« réseaux et territoires » et « jeunesse »). Beaucoup d'informations s'étaient révélées manquantes ou sujettes à questionnement, révélant des lacunes dans la collecte des données (outils incomplets), une difficulté à renseigner précisément les changements formulés, et une forte interrogation sur ce qui était objectivement imputable ou non aux actions d'E&D parmi les premières tendances observées.

6.2. UNE SECONDE ANALYSE EN AVRIL 2020

À l'issue de la phase de « test réel », l'atelier de retour sur expérience animé en avril 2020 a permis d'analyser une masse de données plus importante, et de les analyser de manière plus pointue. Nous avons ressorti de cette séquence des constats généraux, présentés ici, et une analyse plus fine de la contribution d'E&D à ses deux changements prioritaires, synthétisée dans le tableau ci-dessous.

Constats généraux

- Pour les administrateurs, l'acquisition principale que nous observons est celle de soft-skills ; l'outil de collecte des données « entretiens administrateurs » a d'ailleurs été modifié en fonction de ce constat ;
- Ce sont les formations qui semblent avoir l'impact le plus significatif ;
- Le manque de passation au sein des associations accompagnées apparait également comme une tendance forte ;
- Suivant le type d'associations, plusieurs constats pourraient être faits. On identifie les associations de filière et les autres, par exemple. Cela pose la question des profils des associations membres d'E&D, et il apparait donc nécessaire de modéliser ces profils d'association pour mieux comprendre et analyser leurs parcours ;
- Il est manifeste que le domaine de changement « réseau » n'est pas compris par les référents en région, ce qui interroge le choix qui a été initialement fait de prioriser ce changement, qui semble à affiner et à retravailler. On peut malgré tout déjà constater qu'il n'existe pas beaucoup de liens entre les associations accompagnées et d'autres réseaux (réflexe de protection ?).

Tableau d'analyse et de synthèse par changements

Changements 2019 -2020			Principales observations par outils de collecte				
Domaine de changement	**Changement intermédiaire**	**Marqueur de progrès**	**Tableau de suivi des assos** *(50 associations inscrites, remplissage aléatoire)*	**Entretiens JSI** *(4 personnes)*	**Arbre des ressentis PAF** *(28 personnes)*	**Entretiens administrateurs** *(4 personnes)*	**Tableau des adhésions** *(42 associations)*
Jeunesse	La jeunesse, accompagnée et renforcée dans son pouvoir d'agir, se mobilise et se met en action en faveur de la solidarité internationale, en recherchant la pertinence et la qualité dans ses démarches.	Amélioration de la qualité des pratiques de SI des jeunes (sens critique, qualité des débats, pratiques)	*Il semble y avoir deux grands enjeux pour l'amélioration des pratiques : la passation et le partenariat* *Prise en compte de l'interculturalité *Recherche de réciprocité *Logique de projet réfléchie *Questionnement autour de la place du partenaire dans le projet *Evolution du sens critique	*Les savoir-être représentent aussi des choses à acquérir pour améliorer la qualité d'un projet de SI* *Questionnement sur la légitimité, le bien-fondé de la démarche * Réflexion sur la construction et le suivi des projets *Conscience de l'importance du partenariat local *Prise de conscience de la « petitesse » de certaines actions	*Vision humble, remise en cause de la notion « d'aide » *Développement de la confiance en soi, début d'un sentiment de légitimité * Remise en cause, accroissement de la capacité à prendre du recul *Tomber pour mieux remonter, accepter de reprendre les bases, de déconstruire pour reconstruire mieux : démarche pédagogique	*Remise en question des pratiques individuelles *Une expérience qui complète l'apprentissage professionnel et scolaire (découverte de l'éducation populaire notamment), acquisition de nouvelles compétences concrètes et transposables	*Il apparait nécessaire de* ***modéliser les profils d'association pour mieux comprendre et analyser leurs parcours*** *Des associations « par les jeunes », dont 16 qui ont pourtant plus de 16 ans d'existence *Une prédominance thématique : ECSI à presque 50%

Changements 2019 -2020			Principales observations par outils de collecte				
Domaine de changement	**Changement intermédiaire**	**Marqueur de progrès**	**Tableau de suivi des assos** *(50 associations inscrites, remplissage aléatoire)*	**Entretiens JSI** *(4 personnes)*	**Arbre des ressentis PAF** *(28 personnes)*	**Entretiens administrateurs** *(4 personnes)*	**Tableau des adhésions** *(42 associations)*
			*Questionnement sur la légitimité du porteur de projet *Les temps de formation (PAF, CAP) sont ceux qui semblent contribuer le plus à l'évolution des pratiques	*Remise en question de la « culture de l'aide » *Apport d'un cadre, de balises précises pour structurer un projet *Interrogation sur la durabilité, le long terme, la dimension « systémique » des projets	*Sentiment de progression dans la manière de concevoir un projet de SI, meilleure compréhension des enjeux de la SI *Prise en compte de la nécessité de coconstruire avec le partenaire, expression de la volonté « d'avancer ensemble » *Prise en compte de l'interculturalité	*Développement de la compréhension des enjeux de SI, vision de la SI non pas comme « faire pour », mais plutôt comme « faire avec » *Volonté de poursuivre l'engagement associatif, notamment au sein d'E&D mais aussi ailleurs *Questionnement de son comportement en tant que citoyen (manière de voyager par exemple) *La SI comme un coup de cœur, une parenthèse entre deux « blocs » de vie	*La moitié des adhérents agit déjà en lien avec des acteurs régionaux, principalement des acteurs de l'accompagnement associatif, jeunes ou des structures multi-acteurs *La SI c'est pour la grande majorité « co-construire des réponses aux enjeux globaux » et pour la plus grande minorité c'est « faire de l'humanitaire »

Changements 2019 -2020			Principales observations par outils de collecte				
Domaine de changement	**Changement intermédiaire**	**Marqueur de progrès**	**Tableau de suivi des assos** *(50 associations inscrites, remplissage aléatoire)*	**Entretiens JSI** *(4 personnes)*	**Arbre des ressentis PAF** *(28 personnes)*	**Entretiens administrateurs** *(4 personnes)*	**Tableau des adhésions** *(42 associations)*
							* En termes de réseau national, la connaissance de certains semble très liée à l'écosystème d'E&D : Festisol, Animafac, REFEDD, etc., et surtout liée au type d'association : ECSI, étudiantes de filières, diaspora, etc.

Changements 2019 -2020			Principales observations par outils de collecte				
Domaine de changement	**Changement intermédiaire**	**Marqueur de progrès**	**Tableau de suivi des assos** *(50 associations inscrites, remplissage aléatoire)*	**Entretiens JSI** *(4 personnes)*	**Arbre des ressentis PAF** *(28 personnes)*	**Entretiens administrateurs** *(4 personnes)*	**Tableau des adhésions** *(42 associations)*
Réseaux et territoires	*Les réseaux d'acteurs associatifs et citoyens dans toute leur diversité, sur différents territoires et à différents échelons territoriaux, collaborent davantage, dans le respect des différences de vision, de culture et de méthodes d'action.*	Dynamisation et renforcement des échanges entre les réseaux	*Liens avec d'autres associations du réseau *Participation au Festisol	*Les rencontres au sein du réseau permettent d'avancer *Des ponts s'établissent, un appui mutuel peut voir le jour entre associations du réseau, le réseau offre des possibilités de partenariats *Conscience de la nécessite de s'intégrer à un réseau pour développer une action pertinente *Recours à l'appui des acteurs locaux, sur le territoire d'ancrage, et contacts avec l'écosystème direct de ces acteurs (ex : MCM)	*Sentiment de ne pas être seul, d'être entouré, soutenu *Sentiment d'avoir trouvé sa place dans le réseau, perception de soi comme « un maillon du réseau » *Sentiment d'un réseau qui regroupe beaucoup de jeunes *Volonté de rester proche des associations de terrain *Le réseau apporte une forme « d'intelligence collective »	*Valorisation de la réciprocité par l'échange entre structures *E&D comme porte d'entrée vers d'autres acteurs *Valorisation de l'apport humain des rencontres entre jeunes au sein du réseau	* Porte d'entrée vers E&D : les ancien.ne.s des associations, les acteurs associatifs de l'accompagnement qui gravitent autour, par le PIEED également * Des attentes : conseils et accompagnement, formation, opportunités de financements, rencontre entre jeunes engagés

Changements 2019 -2020			Principales observations par outils de collecte				
Domaine de changement	**Changement intermédiaire**	**Marqueur de progrès**	**Tableau de suivi des assos** *(50 associations inscrites, remplissage aléatoire)*	**Entretiens JSI** *(4 personnes)*	**Arbre des ressentis PAF** *(28 personnes)*	**Entretiens administrateurs** *(4 personnes)*	**Tableau des adhésions** *(42 associations)*
				*Contribution à la création de nouvelles dynamiques de réseau			

7. LES PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT A COURT ET MOYEN TERME

7.1. OBSERVATIONS GENERALES DU COTA

Nous avons eu plusieurs fois l'occasion, au cours de l'accompagnement, de partager avec E&D des constats et observations relatives aux perspectives de développement et de consolidation de se démarche de suivi-évaluation. Nous reprenons ici les principaux éléments, en montrant leur évolution au fil des séquences de travail. D'une manière générale, la mobilisation d'E&D sur cet accompagnement a été bonne : administrateurs, salariés, bénévoles, membres, ont contribué à la mise en place et à l'animation de ce dispositif, ce qui donne aux premiers résultats obtenus un caractère collectif et relativement représentatif.

Novembre 2018

Nous avions alors réalisé les constats suivants :

- La théorie du changement élaborée est en accord avec les grandes orientations stratégiques d'E&D, ce qui est un facteur de cohérence entre l'accompagnement et la mission de l'organisation, et qui renforce la capacité (et l'intérêt) d'E&D à la documenter ;
- Un socle d'outils de suivi-évaluation préexistants a été identifié, ce qui permettra au dispositif de s'enraciner dans des pratiques ayant déjà cours, et évitera la démultiplication des modalités de collecte des données ;
- Une hésitation est apparue entre la volonté de suivre les quatre changements intermédiaires définis ou de n'en suivre que deux (jeunesse et réseaux) ;
- La cartographie des membres ne s'est appuyée que sur 14 réponses, ce qui limite sa représentativité ; pour autant, elle a permis de figurer des informations pertinentes et utiles au choix des modalités de test du dispositif (membres associés, territoires pilotes, etc.), et elle a constitué un premier moment de mobilisation des membres autour d'une démarche collective de suivi-évaluation.

Septembre 2019

Nous observions alors que :

- Les outils de suivi-évaluation ne doivent pas être appréhendés en silos, ils peuvent fournir des informations complémentaires, voire identiques (dans ce cas, attention aux redondances). Ex : formulaire d'adhésion et tableau de suivi des associations ;
- Il est important de ne pas démultiplier les outils et d'être à l'aise avec ce dont on dispose et ce qu'on améliore ;
- Le suivi-évaluation du changement induit une forte subjectivité, fait appel à des perceptions personnelles et ne permet pas toujours de mettre en avant une contribution « forte » ou « évidente » d'E&D au changement : il faut l'accepter et l'assumer dans la façon dont on appréhende et traite les données ;
- En régions, E&D pourrait informer ses partenaires de sa démarche autour du suivi-évaluation des changements et identifier des contributions communes à certains de ces changements (notamment car les volontaires E&D en régions sont également actifs pour des structures locales) ;
- L'équipe devra identifier des modalités de collecte et de traitement des données plus précises (qui est responsable de quoi et à quelle fréquence), ce qui induit de déterminer comment recouper les données issues de sources différentes, comment les synthétiser, les analyser, les mettre en forme selon le destinataire visé, le support utilisé, etc. (il faut raisonner « circulation de l'information », entre la donnée brute qui est au sein des associations accompagnées et/ou au niveau individuel chez les jeunes, et l'information traitée au regard des changements à renseigner, qui « sort » d'E&D pour aller vers les bailleurs, le public, les partenaires, etc.) ;

- L'équipe pourrait se réunir toutes les 4 à 6 semaines (prévoir 1 à 2 h en marge d'une autre réunion par exemple) pour analyser le fonctionnement d'un ou plusieurs outils et mutualiser les données collectées qui sont utiles au renseignement des changements. Ces données pourraient être consignées dans un document dédié (une personne référente par changement à suivre, ou bien un document collaboratif alimenté par toute l'équipe, etc.). Ce travail permettrait de livrer des enseignements utilisables au fil de l'eau ;
- Le tableau de suivi des associations semble à ce jour être l'outil principal, et il est à la fois un outil de collecte et de pré-traitement des données (travail d'appréciation/analyse par les volontaires). Il doit encore être affiné (colonnes redondantes, etc.), et articulé avec les autres outils existants ; il est également important de le remplir régulièrement et rigoureusement sur une année entière, pour voir tout son potentiel et optimiser son utilisation.

Avril 2020

Enfin, lors de l'atelier de retour sur expérience, nous avons formulé, en articulation avec l'équipe, un certain nombre d'observations, reprises ci-dessous et encadrée par un constat global :

⇨ ***Le « logiciel » suivi-évaluation du changement semble installé : l'appropriation des outils semble bonne, les marqueurs de progrès sont bien pris comme point de référence, et l'équipe est à l'aise pour évoquer son expérience, ses réussites et ses limites.***

Plus en détails, nous avons notamment constaté que :

- Il existe un tableau de suivi général du dispositif, qui liste les tâches à effectuer pour renseigner les deux changements prioritaires, avec des références et des échéances, ce qui témoigne d'un début d'organisation concrète de la fonction suivi-évaluation au sein de l'équipe ;
- Une révision/adaptation des outils a été réalisée au fil de leur utilisation (grille d'entretien administrateurs par exemple) ;
- Un premier traitement des données (collecte et analyse) a été réalisé par l'équipe au regard des deux marqueurs de progrès à suivre : l'analyse est parcellaire et le traitement est encore confus, mais la pratique est là et livre des enseignements utiles et qualitatifs ;
- Des difficultés sont apparues pour renseigner le domaine de changement « Réseaux et territoires » (les informations collectées sont encore très orientées « réseau E&D »).

7.2. LES POINTS DE VIGILANCE ET D'ATTENTION IDENTIFIES PAR E&D ET LE COTA EN FIN D'ACCOMPAGNEMENT

En amont et au cours de l'atelier de retour sur expérience, nous avons proposé aux membres de l'équipe de lister les principaux points d'attention qui la questionnent encore, dans l'optique d'identifier des éléments de réponse pour contourner et dépasser les points bloquants. Il appartiendra à E&D de traduire cet état des lieux en plan d'actions à court terme, pour rendre son dispositif de suivi-évaluation encore plus fonctionnel à la rentrée 2020.

Points d'attention et questionnements	Eléments de réponse
Comment donner plus de solidité aux résultats obtenus ?	
Pour donner plus de solidité aux constats réalisés, il serait pertinent de croiser les informations collectées avec celles recueillies par les autres interlocuteurs des jeunes accompagnés.	Il faut pour cela mutualiser une partie du travail de suivi-évaluation du changement ; le projet pilote E&D, ISF, SB va par exemple en ce sens.

Points d'attention et questionnements	Eléments de réponse
Globalement, les informations collectées restent très subjectives : comment les objectiver ? Jusqu'à quel point peut-on considérer que nous avons provoqué ces changements ?	Le suivi du changement est par nature subjectif ; on peut par exemple l'objectiver en multipliant les sources d'information et en les croisant le plus finement possible.
Il est important de ne pas se fier aux seules perceptions du formateur ou aux apparences pendant les sessions de formation.	On peut notamment dépasser cela avec des outils d'évaluation adaptés, dont on croise ensuite les données.
Le croisement des différents outils d'analyses n'a pas encore été réalisé. Comment compiler les informations et les consolider dans un seul outil ? Il faudrait qu'une personne, sans avoir suivi elle-même une association, parvienne à récupérer facilement les informations dont elle a besoin.	Pour le moment, la création d'un outil d'encodage n'a pas été envisagée. Il s'agit d'un outil qui centralise les informations avant analyse. On peut imaginer un outil qui compile ces données par région, par association, par type d'associations (si cette typologie est créée dans le cadre de l'étude d'impact), etc. Cet outil centralise les données issues du croisement des données issues des autres outils.
Comment affiner les données collectées et les leçons que l'on en tire ?	
Comment déterminer de manière précise l'impact sur l'individu et l'impact sur le collectif (l'association de jeunes dans son ensemble) ?	Quand on regarde sur la durée, on voit que certains projets ont peu évolué, notamment à cause du turn-over dans les associations. E&D sait que c'est sur l'aspect individuel qu'elle a un plus fort impact. Ce constat-là peut amener à changer les pratiques : l'équipe n'est pas outillée à ce jour pour mesurer la transmission réalisée par les personnes accompagnées au sein de leur association, mieux appréhender l'aspect collectif est un défi à relever.
Quelle est le degré de prise en compte par les jeunes des conseils qui leur sont donnés lors des CAP ? Comment apprécier ceci ? Une fois que le sens critique est apparu chez les jeunes accompagnés et qu'on l'a repéré, comment aller plus loin ?	Il serait par exemple intéressant de faire faire un focus sur les jeunes qui arrêtent et sur ceux qui ajustent leurs projets, pour mieux comprendre pourquoi ils prennent l'une ou l'autre décision.
Concernant l'analyse des parcours d'administrateurs, quelle compréhension fait-on de chaque thématique/élément que l'on doit suivre et évaluer ? Une compréhension subjective de chaque thématique favorise l'enrichissement et la complémentarité des données, mais cela reste lié à des perceptions.	Une colonne « savoir-faire » a été ajoutée à l'outil, car les savoir-faire ont été beaucoup mis en avant par les administrateurs et pour plusieurs d'entre eux, les ont aidés dans leur parcours professionnel. Ici, il s'agit donc d'éléments plus « concrets ».

Points d'attention et questionnements	Eléments de réponse
Comment optimiser/améliorer les outils et leur utilisation ?	
Il est demandé aux référents de remplir un tableau de suivi, mais ce n'est pas simple, tous n'ont pas un esprit d'analyse très développé. Il a par ailleurs été souligné que le tableau pourrait encore être amélioré, et qu'il faisait parfois doublon avec le suivi des adhésions. Est-ce que c'est la bonne manière de collecter les données ? Comme l'équipe n'est pas à l'œuvre dans le processus, c'est difficile pour elle de revenir dessus ensuite.	Il est essentiel d'accompagner davantage les référents pour que le tableau de suivi des assos soit bien rempli et que l'on puisse vraiment identifier une contribution au changement par ce biais (besoin d'un mode d'emploi plus détaillé et plus clair, d'un appui au remplissage d'un ou plusieurs exemples dans le tableau, et d'une formation de début d'année plus détaillée, avec des rappels en cours d'année). Il est également important d'accepter que le tableau livre des données incomplètes, et d'en tirer malgré tout le meilleur.
Dans le cadre de l'accompagnement du PIEED : il existe une fiche lauréate, dans laquelle l'association analyse ses propres pratiques.	Cette fiche peut être utilisée dans le cadre du dispositif ; les jeunes ont eu un an et demi pour faire leurs projets, ils apportent des éléments intéressants, avec un peu de recul. Il faudrait en revanche l'adapter, et préciser les questions.
Le tableau des adhésions a été moins utilisé. C'est une personne de l'association qui le remplit, et elle ne connait pas forcément tout, cela induit des imprécisions, ou des visions biaisées. Il faudrait aussi pouvoir faire la distinction entre les associations de filières et celles qui ne le sont pas, car il semble que cela joue sur les tendances observées.	Faut-il rester sur ce qu'a initialement dit l'association, via son représentant, et approfondir via les autres outils, ou reprendre le tableau avec les associations qui l'ont « mal » rempli ? On pourrait imaginer un système de questions qui seraient élaborées à l'issu du traitement/suivi du tableau d'adhésions, et qui seraient ajoutées au tableau de suivi par régions pour que les référents creusent ces points pendant le suivi.
Quelle adaptation du dispositif aux autres actions d'E&D : BOOST, Insertion pro, assos de diaspora/ réfugiés, etc. Faut-il inventer de nouveaux outils ?	Certains outils pourront être réutilisés dans le cadre de ces autres projets/dispositifs, sous réserve de définir comment ces projets s'insèrent dans les différents domaines de changement. Cet aspect est fondamental, car le dispositif a vocation à suivre la feuille de route « politique » d'E&D dans son ensemble.

8. CONCLUSION

A l'issue de ces deux années d'accompagnement, nous pouvons observer une réelle montée en compétences et en autonomie de l'équipe d'E&D et de certains de ses volontaires, membres et administrateurs, en matière de suivi-évaluation du changement.

La théorie du changement sur laquelle repose l'ensemble du dispositif correspond à la vision politique de l'organisation à moyen terme, ce qui lui confère une valeur certaine ; de plus, l'outillage mis en place s'est essentiellement appuyé sur l'existant, évitant ainsi un travail fastidieux et incertain de création de nouveaux supports de collecte, traitement et encodage des données.

L'équipe d'E&D s'est prêtée avec volonté au jeu du suivi-évaluation, et s'est fortement questionnée sur le sens de cette démarche et sur ses incidences dans le travail quotidien ; si certaines questions demeurent ouvertes, un cheminement individuel et collectif est perceptible, et les multiples intérêts de cette démarche apprenante semblent être aujourd'hui bien identifiés.

E&D est parvenue à documenter de manière significative et méthodologiquement viable deux des quatre changements intermédiaires qui structurent sa vision globale du changement ; si des carences et des incertitudes demeurent quant aux données collectées et à leur utilisation, le test du dispositif nous semble avoir été réussi.

Il appartient maintenant à l'organisation de transformer l'essai, en veillant à mobiliser davantage ses composantes bénévoles et ses relais en région, en cherchant à mutualiser certains pans de sa démarche avec d'autres acteurs engagés dans des processus similaires auprès de publics jeunes, en poursuivant l'adaptation de ses outils et si nécessaire, l'affinage de ses changements intermédiaires, et en consolidant le développement de la culture interne du suivi-évaluation que nous avons pu observer au cours de ces deux années de travail en commun.

Deux marqueurs forts peuvent résumer cette culture interne en consolidation : **la « mécanique »** de suivi-évaluation, qui, indépendamment des outils et des personnes, peut continuer à fonctionner en continu, en partant du terrain (les jeunes accompagnés) pour irriguer toute l'organisation, et **« l'état d'esprit »** qui caractérise de telles démarches, et qui induit notamment de faire un pas de côté par rapport aux pratiques de travail habituelles, pour dégager le temps nécessaire au suivi-évaluation et adopter le regard plus distancié, plus large et plus subjectif qu'induit le suivi des changements.

ANNEXES

Annexe 1. : Matrice générale du dispositif de suivi-évaluation

Domaine de changement	Formulation du changement intermédiaire	Marqueur de progrès (indicateur)	Source des infos (où se trouve la donnée brute ?)	Outils de collecte (comment récupérer cette donnée brute ?)	Fréquence de collecte	Qui collecte ?	Outils de traitement (comment donner du sens et valoriser cette donnée ?)	Fréquence de traitement	Qui traite ?
Jeunesse	La jeunesse, accompagnée et renforcée dans son pouvoir d'agir, se mobilise et se met en action en faveur de la solidarité internationale, en recherchant la pertinence et la qualité dans ses démarches.	Amélioration de la qualité des pratiques de SI des jeunes (sens critique, qualité des débats, pratiques)	Chez les jeunes eux-mêmes "Dans la tête" de nos volontaires Chez les référents des dispositifs (PAF, JSI, PIEED) Dans les projets mis en œuvre	Grilles d'auto diagnostic PAF & CA	A chaque entrée et sortie au CA et session de formation	Auto-évaluation par les membres et des participants	Portrait d'administrateur.trice ? et/ou note de témoignage compilée mise à jour annuellement Réunion d'équipe et note de capitalisation des événements pour les formations	Annuellement / Ainsi qu'un mois après chaque temps de formation	Les référents, volontaires en service civique, assurent un premier jet, l'équipe dans une deuxième filtre des informations collectées ; et tous les salariés participent à la mise en commun et au traitement général des données, qui sont mises en débat avec les instances, et la mise en forme est réalisée par la DG avant communication/utilisation.
				Rendez-vous assos (entretiens de suivi individuels) & tableau de suivi des associations par région	En continue	Volontaires	Temps de réflexion CA-salariés sur la base des données collectées	Bisannuellement	
				Formulaires d'adhésion (comparaison sur plusieurs années)	Au moment des adhésions	Online / 1 référent.e adhésion	Débats en équipe et avec le CA sur la base des informations collectées	A l'occasion d'une AG sur deux ?	
				Témoignages vidéo des anciens lauréats du PIEED					

Domaine de changement	Formulation du changement intermédiaire	Marqueur de progrès (indicateur)	Source des infos (où se trouve la donnée brute ?)	Outils de collecte (comment récupérer cette donnée brute ?)	Fréquence de collecte	Qui collecte ?	Outils de traitement (comment donner du sens et valoriser cette donnée ?)	Fréquence de traitement	Qui traite ?
				Entretien individuel post PIEED & JSI	6 mois après la fin du projet	Chargées de mission territoriales (avec éventuel soutien des Refs)	Réunions d'équipe dédiées	Deux fois par an	
				Observation en CA et en AG	À chaque rassemblement	DG			
Réseaux et territoires	Les réseaux d'acteurs associatifs et citoyens dans toute leur diversité, sur différents territoires et à différents échelons territoriaux, collaborent davantage, dans le respect des différences de vision, de culture et de méthodes d'action.	Dynamisation et renforcement des échanges entre les réseaux	Chez les associations membres elles-mêmes Chez les personnes en charge du suivi des réseaux Chez les partenaires et les acteurs territoriaux (RRMA, RJSI, etc.) Dans les projets mis en œuvre	Grilles d'auto diagnostic PAF & CA	A chaque entrée au CA et en formation	Auto-évaluation par les membres, des participant.e.s	Portrait d'administrateur.trice ? et/ou note de témoignage compilée mise à jour annuellement Réunion d'équipe et note de capitalisation des événements pour les formations	Annuellement / Ainsi qu'un mois après chaque temps de formation	Les référents des dispositifs assurent un premier filtre des informations collectées ; tous les salariés participent à la mise en commun et au traitement général des données, qui sont mises en débat avec les instances, et la mise en forme est réalisée par le DG avant communication/utilisation.
				Rendez-vous assos (entretiens de suivi individuels) & tableau de suivi des associations par région	En continue	Volontaires	Temps de réflexion en équipe	Bi-Annuellement	
				Formulaires d'adhésion (comparaison sur plusieurs années)	Au moment des adhésions	Online	Débats en AG sur la base des informations collectées	A l'occasion d'une AG sur 2	
				Témoignages vidéo des anciens lauréats du PIEED					

Domaine de changement	Formulation du changement intermédiaire	Marqueur de progrès (indicateur)	Source des infos (où se trouve la donnée brute ?)	Outils de collecte (comment récupérer cette donnée brute ?)	Fréquence de collecte	Qui collecte ?	Outils de traitement (comment donner du sens et valoriser cette donnée ?)	Fréquence de traitement	Qui traite ?
				Entretien individuel post PIEED & JSI	6 mois après la fin du projet	Chargée de mission territorial	Réunions d'équipe dédiées	Bisannuellement	
				Echanges en CA et en AG	A chaque rassemblement	DG			
Institutions	*Malgré des lacunes de gouvernance et de représentativité, les Etats et les institutions, au niveau français et international, renforcent leur contribution et leur participation à des processus de changement social ; ils s'ouvrent aux acteurs associatifs et citoyens, dialoguent avec eux, et coconstruisent ensemble des politiques publiques.*	*Accroissement de la collaboration entre institutions et acteurs associatifs et citoyens*		*Revue des prises de position et des décisions politiques*					

Domaine de changement	Formulation du changement intermédiaire	Marqueur de progrès (indicateur)	Source des infos (où se trouve la donnée brute ?)	Outils de collecte (comment récupérer cette donnée brute ?)	Fréquence de collecte	Qui collecte ?	Outils de traitement (comment donner du sens et valoriser cette donnée ?)	Fréquence de traitement	Qui traite ?
Inclusion	*La société dans son ensemble, et notamment la jeunesse, est sensible et vigilante à l'inclusion de toutes et tous. Les démarches de solidarité internationale intègrent de manière transversale la lutte contre tous les types de discriminations, notamment celles liées au genre, à l'orientation sexuelle, et à l'appartenance réelle ou supposée à une race, à une ethnie ou une religion déterminée.*	*Renforcement de l'inclusion des profils qui n'apparaissent que peu jusqu'alors dans les structures, les pratiques et les projets de solidarité internationale.*		*Témoignages Rendez-vous assos Auto-évaluation au sein même des pratiques d'E&D*					