



**Expérimentation d'un dispositif de suivi - évaluation (DSE) des effets de l'action d'Ingénieurs sans frontières sur ses membres, réalisée avec l'appui du F3E, pour Ingénieurs sans frontières**

**Rapport final 383 ASEv ISF**

Date: janvier 2016

Auteurs : Estelle Hédouin

**Bureau d'étude : Estelling**

28 rue Auguste Gervais

92130 Issy les Moulineaux

Tel : 06 81 36 14 20

Estelle.hedouin@estelling.com

[www.estelling.com](http://www.estelling.com)



Fonds pour la promotion des Etudes préalables, des Etudes transversales et des Evaluations

F3E • 32, rue Le Peletier 75009 Paris, France • T 33 (0)1 44 83 03 55 • F 33 (0)1 44 83 03 25 • f3e@f3e.asso.fr • www.f3e.asso.fr

Association loi 1901 • Organisme de formation professionnelle n° 1 175 33 664 75 depuis le 30 06 2000 • N° Siret : 410050678 00029 • Code APE : 913 E

## Sommaire

- **Introduction : Une approche par le changement pour la conception d'un DSE (p3)**
- **Etape 1 : Définition de la VISION de l'ingénieur idéal formé par ISF et du CHEMIN de renforcement des capacités pour y parvenir (p5)**
- **Etape 2 : Analyse du contexte des membres ISF (p8)**
- **Etape 3 : Construction du Dispositif de Suivi-Evaluation (DSE) (p11)**
- **Etape 4 : Premiers éléments de collecte (p15)**
- **Etape 5 : Conception d'une grille d'analyse (croisement des regards sur les éléments de collecte) et premiers enseignements pour ISF (p17)**
- **Conclusion (p 18)**

*Voir également le dossier des annexes*

Le présent rapport décrit et revient sur une année d'accompagnement de l'association Ingénieurs sans frontières (ISF) par Estelle Hédouin, consultante évaluatrice, avec l'appui du F3E, pour la conception d'un **dispositif de suivi - évaluation (DSE) des effets de l'action d'ISF sur ses membres**. Cet accompagnement a eu une dimension expérimentale, dans la mesure où l'association n'avait pas une culture interne de l'évaluation et du fait de l'approche innovante utilisée : **l'approche par le changement**.

**Les termes de références établis par ISF rappelaient les enjeux et les objectifs suivants :**

*Rappel des enjeux de cette expérimentation*

- Mieux se connaître et comprendre les effets de l'action d'ISF auprès de ses membres (aucune étude qualitative depuis un sondage en 2000)
- Compléter et renforcer le dispositif de suivi-évaluation de son action (rien en dehors d'indicateurs quantitatifs, de satisfaction + quelques témoignages)
- Rendre plus visible son impact et justifier la particularité de son apport à l'engagement citoyen (à situer pour membres, partenaires, bailleurs, donateurs, écoles)

*Rappel des objectifs*

- 1- Tester et poser progressivement une méthode et des outils de suivi-évaluation des effets qui pourront être utilisés par la coordination nationale et les instances d'ISF en interne sur le long terme pour connaître les effets des activités d'ISF sur ses membres.
- 2- Disposer de premiers résultats et enseignements sur les effets de l'action d'ISF sur ses membres pour mieux apprécier son impact et ajuster, voire changer en conséquence ses pratiques.
- 3- Disposer de quelques premiers outils, visuels, témoignages pouvant être utilisés en interne (auprès de ses membres) et en externe (auprès de ses partenaires et du grand public) pour expliciter et illustrer de manière simple l'action d'ISF sur son potentiel périmètre d'influence.

*Champ de l'accompagnement*

La consultante a proposé dans son offre d'accompagner ISF sur la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation des effets (DSE) d'ISF auprès de ses membres, jusqu'à son premier cycle de collecte des données et d'analyse, en suivant **l'approche par le changement (AOC)**, sur laquelle elle avait été formée par le F3E.

**Calendrier des réalisations des étapes par le comité de pilotage (ISF –F3E –Estelling)**

	Jan	Fév	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Aout	Sept	Oct	Nov	Dec
Etape1												
Etape2												
Etape3												
Etape4												
Etape5												

### ❖ Documents de référence sur le cadre et le champ de l'accompagnement

Toutes les productions d'ISF et de la consultante réalisées au cours de cette démarche figurent en **annexes**. Ce rapport a principalement pour objectif de garder la mémoire de la démarche expérimentale, notamment pour répondre au souci de **capitalisation** du F3E et d'ISF.

- Une vidéo très pédagogique, d'une douzaine de minutes décrit très bien cette approche sur le site du F3E : <http://f3e.asso.fr/article/1671/boite-a-outils>
  
- Voir également les annexes :
  - ✓ Annexe 1 : termes de références DES Isf
  - ✓ Annexe 2 : offre Estelling DES
  - ✓ Annexe 3 : feuille de route Estelling
  - ✓ Annexe 4 : feuille de route Mapping Estelling
  - ✓ Annexe 5 : présentation Approches par le changement (AOC)

## Etape 1 : Définition de la VISION de l'ingénieur idéal formé par ISF et des CHEMINS de renforcement des capacités pour y parvenir

L'offre de la consultante proposait de repartir de la définition de base de l'ingénieur idéal déjà posée dans les termes de références rédigés par l'association, et de travailler collectivement à définir les compétences que devrait déployer cette figure emblématique de « l'ingénieur idéal formé par ISF ».

### Première définition de l'ingénieur « idéal » formé par ISF

« Relais de réflexion et acteur de changement, participant à l'action collective, capable d'influencer et d'orienter des choix dans leur milieu professionnel et leur environnement »

*source : Termes de références*

### ❖ Objectif de l'étape 1 :

En suivant l'approche par le changement, cette étape a pour but d'établir les deux premiers éléments qui serviront de référentiel pour la suite de la démarche :

1/ la **vision** idéale de l'ingénieur à l'issue de son parcours d'engagement au sein d'ISF

2/les **chemins** pour l'atteindre

Cette étape est nécessairement une **construction collective** car elle doit être **partagée** par le plus grand nombre de membres de l'association. ISF a décidé d'y impliquer son conseil d'administration pour mieux porter à terme le dispositif.

*Remarque : Cette étape 1, primordiale et fondatrice de toute la démarche, est aussi un « rêve collectif ». Il est donc par essence caricatural, exagéré, et ne sera certainement jamais atteint, comme tout idéal qui se respecte. On cherche à tendre vers.*

*De plus, la représentation visuelle, pour fixer ce fondement collectif, (notamment pour y revenir au moment de la collecte), fige cet idéal sous une forme trop linéaire.*

**Il convient donc de ne jamais perdre de vue :**

- ⇒ **La dimension idéale de la vision**
- ⇒ **La dimension non linéaire du chemin.**

### ❖ Méthodologie utilisée pour l'étape 1

Construction d'un **visuel d'ensemble étape 1** par la consultante (voir en annexe)

Définitions retenues :

- Partie droite du visuel :

**VISION** = photographie des comportements attendus de l'ingénieur idéal formé par ISF.

Nous avons choisi de travailler sur des **comportements concrets**, comme des illustrations déclinées dans différentes « sphères » de vie :

- sphère personnelle
- sphère étudiante/pairs
- sphère associative/militante
- sphère professionnelle
- sphère politique/sociétale

- (autres sphères)

Comme nous cherchons à définir des effets, nous ne focalisons pas sur les résultats de l'action d'ISF mais **sur ce qu'en font les ingénieurs formés** (contribution au changement). Ces effets se traduisent par des comportements plus secondarisés.

Il est apparu à l'issue de l'exercice collectif que de nombreuses contributions revenaient à mettre en avant des postures plutôt que des comportements concrets, l'ensemble constituant un univers propre de « savoir-être isféen »

- Partie gauche du visuel :

**CHEMIN** : Chemin de progression pour le renforcement des capacités

La progression de gauche à droite suggère l'acquisition progressive des compétences.

*Remarque : attention à la vision linéaire du CHEMIN, uniquement pour les besoins de la représentation visuelle. En réalité, plusieurs capacités peuvent « s'acquérir » simultanément ou dans des ordres très différents ou pas du tout. Le niveau de progression est également présumé dans cette lecture idéalisée.*

*En termes de capitalisation, on peut s'interroger sur le type de chemin emprunté. Ici nous avons choisi par facilité, la démarche étant déjà suffisamment complexe, une progression dans l'acquisition puisque nous parlons de « renforcement des capacités », mais d'autres chemins pourraient certainement être définis.*

#### ❖ Outils pour la construction collective de la vision et des chemins en CA du 7 février 2015

- ⇒ Dans un premier temps, un outil à remplir a circulé sur le forum d'ISF pour solliciter toutes les bonnes volontés sous forme d'un classeur Excel avec 2 feuilles VISION/CHEMIN.
- ⇒ Dans un second temps, au cours du conseil d'administration d'ISF du 7 février 2015, deux animations ont été conduites :
  - **VISION** : Les membres du CA sont répartis par groupe et par sphère. Ils sont appelés à caractériser et illustrer les comportements attendus de l'ingénieur idéal formé par ISF dans chaque sphère.
  - **CHEMIN** : Les membres du CA sont répartis par groupe et par « grande » capacité prédéfinie : [prise de conscience ; compétences vie associative ; Engagement citoyen ; éthique professionnelle]. Ils définissent des étapes de progression sous forme de sous-capacités à acquérir. Les contributions du forum sont « versées » à leur réflexion. Un panneau « autres capacités » est ajoutée pour laisser libre cours aux inspirations complémentaires.
- ⇒ Les contributions sur paper board ont fait l'objet d'une synthèse et d'un retraitement par la consultante. La synthèse a ensuite été validée en comité de pilotage, puis représentée et validée en CA du 11 avril.

#### ❖ Documents de référence de l'étape 1

- Voir les annexes :
  - ✓ Annexe 6 : visuel d'ensemble de l'étape 1
  - ✓ Annexe 7 : trame atelier CA vision/Chemins
  - ✓ Annexe 8 : définition Vision/Chemins
  - ✓ Annexe 9 : Synthèse Vision/chemins dont le visuel

### ❖ Utilisation pour la suite de la démarche

Même si la vision et les chemins ne sont pas arrêtés lors des premiers ateliers, ils peuvent être reformulés par la suite, à partir de tous les éléments recueillis, et construits de manière itérative. Par contre **leur validation est nécessaire** pour la suite car ils constituent les éléments principaux du **référentiel** qui, comme son nom l'indique, sert de référence pour comparer les effets réels recueillis lors des phases de collecte ultérieure. On compare ainsi le réel à l'idéal défini de manière collective.

**La Vision et les Chemins constituent des points de référence pour les phases de collecte. Ils forment le référentiel d'analyse.**

Le référentiel n'est pas pour autant gravé dans le marbre. Il pourra évoluer avec le temps pour continuer à correspondre au projet associatif et à la volonté des membres. Mais il sert de boussole collective pour le pilotage des actions.

### ❖ **Enseignements de l'étape 1 pour la capitalisation**

- ⇒ *La forte dimension collaborative de la démarche est à la fois une richesse pour la variété des points de vues exprimées et un handicap pour la souplesse du processus. Les délais sont plus longs, le temps des réunions du comité de pilotage presque davantage consacré à la conception des outils collaboratifs et au processus de validation qu'à la réflexion de fond, risquant d'entraîner de la lassitude sur la démarche.*
- ⇒ *En animation, les membres du CA sont mieux rentrés dans le deuxième exercice sur le chemin que sur la vision. Certains ont été gênés par le découpage par sphères de vie et n'ont pas adhéré à l'idée de « résumer » la vision idéale à des comportements, préférant la notion/le niveau de posture.*
- ⇒ *L'appropriation de la démarche, notamment sur cette étape fortement identitaire pour l'association accompagnée, doit être un point de vigilance constant car l'implication du consultant peut aller à l'encontre de cette appropriation.*

## Etape 2 : Analyse du contexte des membres ISF

Pour rappel, dans cette méthode, on parle de « contribution » au changement et non « d'attribution » du changement. La compréhension des effets d'Ingénieurs sans frontières sur ses membres ne peut se faire sans points de repère sur le **contexte** dans lequel se situent ses membres.

### ❖ Objectif de l'étape 2

Au cours de son parcours d'engagement, le membre ISF est confronté à un certain nombre d'acteurs en présence et de contextes (facteurs) dans lequel il évolue, chacun susceptible de l'influencer d'une manière ou d'une autre dans ses choix, ses postures, ses comportements.

Cette étape a donc pour objectif d'éclaircir le contexte des membres d'ISF.

*Remarque : Nous avons amené ISF à distinguer deux niveaux de compréhension du mot « acteur » plus ou moins influent :*

- Acteur au sens proactif du terme, avec une stratégie d'action (par exemple une entreprise qui aurait une stratégie de recrutement des jeunes ingénieurs dès la fin de leur école)
- Acteur au sens de contexte d'évolution (exemple de l'acteur entreprise, comme un contexte dans lequel va évoluer le membre ISF, avec une hiérarchie, des règles, un code particulier etc.)

*De même il faut distinguer les acteurs qui vont influencer les membres, objet de cette étape et les acteurs agissant sur l'organisation ISF. Une cinquième étape devait permettre de cartographier ces acteurs par rapport à ISF. Il est peu probable que nous ayons le temps de l'aborder dans cet accompagnement et avons conseillé ISF de le mettre dans les termes de références de la future évaluation qualitative dans le cadre du financement AFD.*

### ❖ Méthodologie utilisée dans l'étape 2

L'analyse du contexte fait également partie du référentiel d'analyse dans l'approche par le changement. A ce titre, et dans la suite logique de l'étape 1, le CA d'ISF a continué à être impliqué dans la définition des éléments du référentiel pour sa construction collective et sa validation.

Deux outils ont été conçus pour répondre à cet objectif de compréhension du contexte dans lequel évoluent les membres :

#### ⇒ Outil dit « 2A » : compréhension du contexte dans lequel évoluent les membres

« Dans le contexte d'aujourd'hui, quels sont les obstacles et les leviers qui influencent le renforcement des capacités du membres « idéal » ISF ? » et « Quels sont les acteurs sous-jacents ? »

Cet outil, d'abord conçu pour être rempli à distance, a finalement fait l'objet d'une animation au CA du 11 avril, au cours duquel les membres ont répondu sur des pages de paperboard à la question posée.

*A ce stade, il a été rappelé qu'il ne s'agit pas d'un outil de collecte, mais bien d'une projection collective par rapport au profil de l'ingénieur idéal formé par ISF.*

#### ⇒ Outil dit « 2B » : Identification de l'influence de l'offre d'ISF sur le renforcement des capacités

« Qu'est-ce qui, dans l'offre ISF (activités, valeurs, élément de gouvernance, etc.), contribue à développer/renforcer ces cheminements ? »

Cet outil a donné lieu à quelques débats sur ce qu'il fallait effectivement chercher à cerner comme facteur influent sur le renforcement des capacités. Le comité de pilotage a d'abord songé à se focaliser sur les activités d'ISF, ce qui est apparu trop limité et finalement trop précis au regard de la finalisation de l'étape 1.

Nous avons donc décidé de laisser ouvert à la contribution des membres du CA, la notion « d'offre » d'ISF, et de ne pas chercher non plus, à ce stade, à définir la façon dont l'influence s'exerçait sur les capacités, agencées en quatre cheminements complémentaires.

Afin d'aider les membres du CA, des exemples d'éléments différents ont été donnés oralement pendant le CA :

- Exemple d'activité : chantier dans un pays du Sud
- Exemples d'expériences (= vécue par chaque membre, une même activité générant différentes expériences) liées à un chantier dans un pays du Sud :
  - ✓ expérience 1 : interculturalité ;
  - ✓ expérience 2 : renforcement technique
- Exemple de valeur (= découverte, expérimentée au sein d'ISF et réappropriée par les membres) : la responsabilité, la qualité de l'écoute...
- Exemple d'élément de gouvernance : le débat ; la prise de responsabilité...

Les membres du CA ont répondu par petits groupes face aux 4 cheminements. Ceux-ci étant véritablement complémentaires, il est apparu **important de ne pas les traiter séparément**.

La consigne a rappelé le caractère non linéaire et non exhaustif de l'acquisition de ces capacités, permettant tous les chemins possibles.

⇒ **2 visuels ont pu être réalisés à partir des contributions du CA:**

- **Offre d'ISF** : Tout ce qu'offre ISF à ses membres, en termes d'activités mais aussi d'éléments identitaires, associatifs (cadre d'engagement entre pairs), partenariats, compétences, outils etc. Une présentation de l'offre en termes de « parcours expérientiel au sein d'ISF » a été travaillé et hiérarchisé en 3 niveaux. Il y a des grands en-têtes :
  - **J'apprends**
  - **Je partage**
  - **J'échange**
  - **J'agis**
  - **Je prends des responsabilités**

Ces 5 en-têtes se décline ensuite en une arborescence d'expériences, de plus en plus précise au niveau 2 et 3, ce qui permettra de travailler avec des focus différents (par exemple : sur les formations au sein d'ISF).

⇒ **Effets Offre/Cheminements d'acquisition des compétences de l'ingénieur idéal** : 4 « flèches » des chemins de compétences, « impactés » par les éléments de l'offre d'ISF

#### ❖ **Documents de références de l'étape 2:**

- Voir les annexes :
  - ✓ Annexe 10 : trame atelier CA offre/capacités et leviers/obstacles/acteurs
  - ✓ Annexe 11 : visuel offre / capacités (outil 2B)
  - ✓ Annexe 12 : visuel leviers/obstacles/acteurs (outil 2A)
  - ✓ Annexe13 : offre ISF 3 niveaux

#### ❖ ***Enseignements de l'étape 2 pour la capitalisation***

⇒ « L'offre » d'une organisation ne se limite pas à ses activités, et bien d'autres éléments la constituent, auxquels ses propres membres ne pensent pas immédiatement.... Tout en y adhérant ! Ces éléments peuvent être aussi influents sur la réalisation de la vision que les activités elles-mêmes.

⇒ *Il semble que parmi les expérimentations du PRISME, le fait d'avoir fait le lien entre les éléments de l'offre et le renforcement de telle ou telle compétence soit assez neuf. Ce lien aurait pu être qualifié mais les compétences étaient trop nombreuses pour cela.*

❖ **Utilisation pour la suite de la démarche**

⇒ L'offre ainsi définie constitue un élément important pour la réflexion d'ISF sur elle-même (notamment auprès de ses nouveaux membres) et sur sa propre valorisation à l'extérieur, auprès de partenaires extérieurs par exemple. C'est pourquoi nous avons donc choisi de la joindre au référentiel d'analyse.

⇒ L'offre pourrait être retravaillée sous forme de visuel pour mieux la communiquer.

⇒ Le classement de l'offre en 3 niveaux, de plus en plus précis vers les activités, permettra de faire des focus en fonction des centres d'intérêts décidés par le CA d'année en année.

⇒ Les éléments du contexte n'ont pas encore été réellement exploités, même si deux cartographies ont été établies et ordonnent déjà les leviers, les obstacles et les acteurs cités. Il conviendra de les reprendre dans les traitements des collectes ultérieures.

**L'ensemble des livrables de l'étape 1 et 2  
constitue le référentiel d'analyse :  
(Vision, changements, offre et contexte).**

### Etape 3 : Construction du Dispositif de Suivi-Evaluation (DSE)

Une fois le référentiel d'analyse établi, il convient de rentrer un peu plus dans la « mécanique » du dispositif à construire, c'est-à-dire le dispositif lui-même et ses outils.

#### ❖ Objectif de l'étape 3

**Cette étape vise à construire le dispositif (périmètre, calendrier, acteurs, sources d'information...) et ses outils de collecte.**

#### Périmètre du DSE : que cherche-t-on ?

Deux types d'information seront à recueillir :

- Des effets de court et moyen terme, c'est-à-dire sur les membres ISF encore investis dans l'association, la plupart encore élèves ingénieurs. Il s'agira donc des effets sur le renforcement de leurs capacités au cours du **CHEMIN** défini à l'étape 1.
- Des **effets de long terme**, c'est-à-dire sur les membres ISF ingénieurs en activité. Il s'agira donc des effets sur la **réalisation de la VISION** (postures, choix et comportements de l'ingénieur idéal formé par ISF) également définie à l'étape 1.

#### Contraintes à prendre en compte dans la conception du DSE :

La question des contraintes est importante pour ne pas créer une « usine à gaz » qu'ISF ne serait pas en mesure ni de s'approprier, ni de faire fonctionner dans la durée, soit pour une question de moyens soit pour une question d'intérêt déclinant. Il convient donc d'avoir un dispositif qui remplit sa fonction de suivi dans la durée ET qui soit suffisamment adaptable et capable de se renouveler pour coller à l'actualité d'ISF et à ses centres d'intérêts évolutifs d'année en année, décidés par le CA de septembre.

#### Publics concernés par le DSE

Le dispositif a tenu compte du découpage déjà retenu par le comité de pilotage dans les termes de références. Ainsi les publics considérés reprennent **4 profils d'engagement** représentés dans une « pyramide » en fonction de leur « volume » (voir en annexe).

#### Ressources humaines

- **Le comité de pilotage** actuel continuera à suivre la cohérence et le bon fonctionnement du dispositif. Il aura la charge de le faire évoluer en fonction des résultats et des décisions de focus du CA.
- **Une personne ressource extérieure** sera recrutée dans le cadre si possible d'un partenariat institutionnel avec une école, une université ou un laboratoire. Cette personne appelée par commodité le/la « stagiaire » devra faire preuve de rigueur et d'autonomie et maîtriser les techniques d'enquête (questionnaire, entretiens individuels, focus group), être en capacité de faire des synthèses et de contribuer à l'analyse. La mission confiée n'occupe pas un plein temps, la personne peut donc poursuivre des études ou une thèse en parallèle.

#### Périodicité du DSE

Le calendrier prévu pour le dispositif s'inscrit dans l'année scolaire des élèves ingénieurs et tient compte de leur période de disponibilité. La personne ressource sera idéalement recrutée du 1<sup>er</sup> octobre au 31 mars de l'année suivante (voir le planning du DSE).

#### Rôle du CA

Au CA ouvert de mai, les résultats déjà obtenus par le DSE de l'année en cours seront restitués. Chaque année en septembre, le CA devra donner les orientations et les sujets prioritaires pour les outils complémentaires (entretiens individuels ; focus groupes ; questions supplémentaires au questionnaire) du dispositif.

### ❖ Méthodologie utilisée à l'étape 3

Le groupe de pilotage a travaillé sur une première version du DSE qui a été présentée au CA du 11 avril.

#### **1<sup>ère</sup> version du DSE présentée au CA du 11 avril :**

- **Pyramide des profils d'engagement** : 4 profils d'engagement des membres d'ISF selon des critères de durée et de prises de responsabilités. La base est constituée par les membres en école d'ingénieurs, les plus nombreux.
- **Descriptif du DSE proposé** et descriptif explicatif des premiers outils proposés : baromètre, suivi de cohorte, entretiens individuels, focus groupes...
- **Outil chronogramme** : Outil de pilotage évolutif permettant de visualiser sur un calendrier les instances de décision, les périodes de présence du stagiaire, les profils interrogés, les outils du DSE et les cycles du DSE

#### **A l'issue du CA du 11 avril :**

- **l'étape 1 a été validée,**
  - **l'étape 2 a été conduite de manière collaborative**
  - **l'étape 3 a été présentée mais non validée par le CA.**
- ⇒ Le comité de pilotage a dû « revoir sa copie » dans le sens d'un allègement du dispositif, non validé en grande partie à cause de l'inquiétude générée sur sa mise en œuvre pratique et peut-être surtout à cause d'un manque d'appropriation de la démarche (celle-ci étant aussi chronophage pour l'association). A ce stade, encore trop d'incertitudes demeuraient liées au recrutement d'un stagiaire ou du type de partenariat qui sera mis en place. Le dispositif a donc évolué en prenant en compte les différentes remarques des membres du CA et en fonction des ressources humaines disponibles.
- ⇒ Chronologiquement : une période de césure était prévue dans l'accompagnement, en mai, la consultante étant engagée sur une autre mission. En juin, le comité de pilotage n'ayant pas avancé sur le recrutement d'un stagiaire, il fut décidé d'alléger le DSE des projets de questionnaire et de suivi de cohorte, trop lourds à mettre en place. Un risque d'essoufflement se faisant sentir, il a été également décidé d'entrer « dans le concret », à savoir dans la phase de collecte pour recueillir des premiers effets auprès des membres.... Et tenter de raccrocher le CA.
- ⇒ La phase 4 a donc démarré par des entretiens individuels menés par la consultante, et la production d'une synthèse au cours de l'été.
- ⇒ Parallèlement le comité de pilotage a :
- rédigé et diffusé une note à un ensemble de chercheurs, professeurs, institutions pour la recherche de stagiaire. Le directeur du master de Nanterre (Mathieu Hély) s'est dit très intéressé et donné son accord pour proposer chaque année à ces étudiants un stage. 2 étudiants ont été rencontrés, mais la démarche n'a pas abouti, les profils ne correspondant pas à l'attente d'ISF, puisque la maîtrise des outils de collecte et la capacité d'analyse s'avèrent indispensables pour réussir la mission. D'autres candidatures sont actuellement à l'étude pour un recrutement courant février 2016.

- échangé sur plusieurs versions du DSE en fonction des remarques du CA. La proposition a été affinée, jusqu'à pouvoir présenter une 2<sup>ème</sup> version dont les éléments figurent en annexes, et qui sera soumis à validation très prochainement au CA du 6 février 2016.

### **2<sup>ème</sup> version du DSE qui sera présentée pour validation au CA du 6 février 2016 :**

- **Pyramide des profils d'engagement** : 4 profils d'engagement des membres d'ISF selon des critères de durée et de prises de responsabilités. La base est constituée par les membres en école d'ingénieurs, les plus nombreux.
- **Descriptif du DSE proposé** : tableau présentant une vue d'ensemble de l'objet de la collecte, des outils, du calendrier, et de ce qu'il reste à faire ou à améliorer. 4 outils ont été retenus.
- **Outil chronogramme** : L'outil de la 1<sup>ère</sup> version du DSE a été réutilisé et revu en fonction des choix arrêtés. Il donne une vision calendaire du DSE, arrimé sur les temps fédératifs d'ISF.
- **« Boîte à outils » du DSE** : chaque outil a fait l'objet d'une fiche descriptive avec des pistes de propositions pour leur mise en œuvre. Ces fiches seront à affiner avec les premières phases de collecte.

### **❖ Documents de référence de l'étape 3**

- ✓ Annexe 14 : tableau brainstorming DSE
- ✓ Annexe 15 : pyramide des parcours d'engagement
- ✓ Annexe 16 : Descriptif DSE 1<sup>ère</sup> version avril 2015
- ✓ Annexe 17 : Chronogramme DSE 1<sup>ère</sup> version avril 2015
- ✓ Annexe 18 : Descriptif DSE 2<sup>ème</sup> version janvier 2016
- ✓ Annexe 19 : Chronogramme DSE 2<sup>ème</sup> version janvier 2016
- ✓ Annexe 20 : « boîte à outils » du DSE janvier 2016
- ✓ Annexe 21 : Fiche mission stagiaire

### **❖ Enseignements pour la capitalisation de la démarche**

- ⇒ *« L'aridité » de cette étape, concentrée sur les calendriers, les outils etc. peut mettre en péril le désir de voir naître un DSE. C'est une étape charnière et complexe à gérer, où l'on risque de perdre les acteurs en route, à moins de ne les remobiliser parallèlement sur une première phase de collecte plus concrète et plus prêts de ce que les membres vivent au quotidien.*
- ⇒ *La règle qui veut qu'un DSE soit bien arrimé à ce qui existe déjà dans l'association et aux temps collectifs pour avoir une chance d'être validé par les instances de décision et d'exister dans le temps s'est largement vérifiée dans le cadre d'ISF.*
- ⇒ *Le DSE a été imaginé pour intégrer des éléments « barométriques » à mesure chaque année pour gagner en précision, et des outils plus « à la carte », en fonction des priorités d'attention que se donnera le CA d'ISF, et des moyens dont l'association disposera cette année là.*
- ⇒ *Le suivi de cohorte imaginé dans la première version du DSE a dû être abandonné. Pourtant cet outil aurait constitué une base inédite pour mesurer les effets dans le temps auprès des mêmes personnes. Le renouvellement par tiers d'ISF s'y prêtait bien.*

### ❖ Utilisation pour la suite de la démarche

Le référentiel et le dispositif de suivi évaluation établis, « il n’y a plus qu’à »... Pour autant, ce n’est pas si simple, car il faut surtout que les instances d’ISF se saisissent de l’ensemble pour avoir à cœur de le porter au cours de l’année et d’y consacrer du temps et de l’énergie, en ayant compris ce que le DSE pouvait leur apporter en termes de connaissance de leur association et d’amélioration de son pilotage. La ressource externe pour appuyer ISF dans sa mise en œuvre est en cours de recrutement.

- ⇒ Les fiches de la « boîte à outils » sont encore largement à améliorer. Il s’agit à ce stade d’une première description des outils à utiliser, plus que d’un véritable outil d’animation clé en main. Il faudra les tester in vivo pour affiner ensuite la rédaction de ses fiches, qui permettront aux stagiaires qui se succéderont de ne pas réinventer le dispositif à chaque fois, mais de l’enrichir.
- ⇒ Le DSE a été conçu pour pouvoir s’adapter d’une année sur l’autre aux moyens et aux centres d’intérêt définis par le CA. Voici 2 exemples de propositions pour les prochaines années :
  - On peut imaginer affiner la connaissance de l’impact pour certaines activités d’ISF, pour nourrir une réflexion stratégique sur le pilotage de l’association, en cherchant à créer une typologie des différentes expériences vécues par les membres que peut générer une même activité proposée par ISF.
  - On peut vouloir focaliser davantage sur les parcours d’engagement de ses membres, ce qui permettra de préparer par exemple les 35 ans de l’association (2017), en valorisant une génération d’ISF (et par ex : quels parents sont-ils devenus ? quelle éducation transmise ? ou comment concilier engagement et vie professionnelle/vie familiale ?). Une restitution en RESIC de mars 2017 peut permettre de lancer un débat sur le thème de l’engagement...

#### Etape 4 : Collecte des effets sur les membres

En parallèle de la phase 3 de conception du dispositif de suivi-évaluation en tant que tel, le comité de pilotage a décidé d'entrer dans une première phase de collecte, auprès des membres les plus anciens, pour rentrer dans une phase plus concrète et donner à voir aux autres membres les enseignements que l'on peut tirer d'une phase de collecte des effets.

##### ❖ Objectif de cette étape 4

⇒ Entrer dans une première phase test de collecte des effets pour « lancer » le DSE.

##### ❖ Méthodologie utilisée à l'étape 4

11 entretiens ont été réalisés par la consultante courant juin, auprès de membres anciens sur un échantillon proposé par ISF.

- **Profils des répondants** : personnes engagées depuis plusieurs années et aujourd'hui dans la coordination nationale, connaissant bien ISF. Certaines ont notamment rempli des fonctions au Bureau national.
- **Conduite des entretiens** : Des rendez-vous ont été pris par mail avec chaque personne, puis les entretiens ont été conduits par téléphone ou par skype, puisque les personnes étaient pour certaines en dehors de Paris ou à l'étranger.

#### **Pour exemple, le mail d'introduction de la démarche envoyé aux membres pour demande de rendez-vous :**

« Bonjour,

J'accompagne ISF dans la mise en place d'un dispositif de suivi de l'impact d'ISF sur ses membres. Dans ce cadre, le comité de pilotage a souhaité me confier la conduite d'une dizaine d'entretiens individuels auprès de membres ayant déjà un certain parcours d'engagement au sein d'ISF. Accepteriez-vous de prendre une heure pour répondre à quelques questions par téléphone, en sachant que vos réponses seront traitées anonymement pour ce qu'elles apportent à la conduite générale de l'étude sans faire mention de votre cas particulier ?

Au cours de cet entretien je vous propose de :

- reconstituer avec vous en quelques **grandes étapes clés** votre parcours d'engagement au sein d'ISF (avant/pendant/ éventuellement après),
- d'identifier avec vous les **apports d'ISF** au cours de votre parcours (notamment en termes de compétences/appétences/rencontres)
- et les éventuels **effets de ces apports** sur vos choix, comportements, orientations...,et sur votre vision de la place de l'ingénieur dans la société.

L'idée n'est pas de refaire le monde (même si...) mais de comparer la vision idéale de l'ingénieur formé par ISF (que je pourrais vous envoyer le cas échéant) et le chemin pour y arriver, validés par le conseil d'administration (CA du 11 avril), à l'épreuve de la réalité des différents parcours de ses membres.

Concrètement, pourriez-vous m'indiquer vos disponibilités afin que je puisse organiser dans les meilleurs délais un planning d'interviews. Merci de me confirmer votre numéro de tel ou identifiant skype.

Merci de votre participation à cette démarche et de votre disponibilité pour la faciliter. »

- **Traitement des entretiens** : pour raison de confidentialité, les entretiens ne sont pas traités de façon individuelle ou particulière. Sont pointés ici les traits saillants qui se

retrouvent de l'un à l'autre ou éventuellement les exceptions à la marge, quand elles ne constituent pas des informations trop personnelles.

Ces premiers éléments collectés ont été fait l'objet d'un premier traitement par la consultante et d'une synthèse qui a été présentée et validée au CA de septembre 2015.

❖ **Documents de références de l'étape 4**

- ✓ Annexe 22 : guide d'entretien individuel profil anciens\_2015
- ✓ Annexe 23 : Traitement des entretiens Estelling
- ✓ Annexe 24 : Synthèse des entretiens présentée en CA de septembre 2015

- Guide d'entretien qui pourra servir de base pour de futures collectes
- Analyse des premiers entretiens (document 15 pages)
- Synthèse de 8 slides (document power point présenté au CA de septembre 2015) : Rappel des 3 effets structurels et liste de toutes les compétences renforcées citées par les membres interrogées et analyse des ressorts de l'impact

❖ **Enseignements pour la capitalisation de la démarche**

- ⇒ *Cette première collecte très qualitative à partir d'un outil classique de l'évaluation, l'entretien individuel, a permis de faire avancer la réflexion sur la structuration même du DSE (étape 3), puisqu'elle a permis de distinguer 3 niveaux de « focal » assez différents :*
- *Retour sur les activités*
  - *Retour sur les expériences*
  - *Retour sur les parcours d'engagement*

*Ce qui a permis d'affiner la proposition du DSE sur les 4 derniers outils (voir étape 3).*

❖ **Utilisation pour la suite de la démarche**

Le conseil d'administration de septembre 2015 a validé les premiers effets collectés.

Se lancer dans la collecte a donc permis de rétablir un fil conducteur dans cette mission et de « raccrocher » les membres du CA sur des résultats moins arides qu'une discussion technique sur des outils. Un membre a exprimé un point de vigilance important sur le fait que cette méthode orientée sur les processus de changement des membres et de renforcement de leurs « capacités citoyennes » risque d'orienter ISF sur sa dimension espace de formation au détriment de sa dimension action collective vers l'extérieur qui reste sa raison d'être.

Il convient désormais de construire une grille d'analyse afin de « savoir quoi faire » des éléments collectés et surtout qu'ISF se les réapproprie.

## Etape 5 : Conception d'une grille d'analyse et premiers enseignements pour ISF

### ❖ Objectif de cette étape :

- ⇒ Valider l'un des outils du DSE : les entretiens approfondis auprès des membres
- ⇒ Identifier les premiers effets et les comparer au référentiel
- ⇒ Construire une grille d'analyse des effets par le croisement des regards sur les éléments de collecte
- ⇒ Tirer les premiers enseignements pour ISF

### ❖ Méthodologie utilisée à l'étape 5

A partir des premiers éléments de collecte et de la synthèse qui en a été faite par la consultante, un groupe de travail issu du copil s'est essayé à une méthode d'analyse permettant d'en tirer les éléments les plus significatifs pour l'association. Une première grille d'analyse a été élaborée collectivement, à partir du principe des croisements des regards pour enrichir la lecture des éléments de collecte. Elle devra être aménagée au fur et à mesure des prochaines étapes de collecte.

- ⇒ La consultante a rappelé qu'il ne s'agit pas de valider un certain nombre de compétences acquises par les membres (ou pas) mais bien de comprendre les processus de changement à l'œuvre constituant l'impact d'ISF. Il faut donc prendre un certain recul par rapport aux effets recueillis et surtout **distinguer la collecte (ce qu'on apprend), de ce qu'on en fait (pilotage)**.
- ⇒ Un croisement de plusieurs regards à différents niveaux (stratégique/opérationnel) et différents angles (vie associative, suivi-éval, relations extérieures, gouvernance...) permettra d'enrichir l'analyse en se questionnant différemment sur les effets collectés.

### Principes de la grille d'analyse utilisée

- **Temps 1** par la ressource extérieure : **Check des effets constatés** et classement
  - Comparaison avec les éléments du référentiel (vision, chemins, offre, leviers/obstacles)
  - Mise en évidence des effets inattendus
- **Temps 2** par le copil et le CA : lecture distanciée des **enseignements pour ISF et prise de décision pour le pilotage**
  - traitement des effets inattendus et des points d'étonnements (à vérifier, à approfondir, à débattre, prendre en compte pour le pilotage, à valoriser / diffuser)
  - débat en CA et prise de décision pour le pilotage et les nouveaux focus du DSE

### ❖ Utilisation pour la suite

- ⇒ Une seule collecte à partir d'un seul outil n'est guère suffisante pour affiner la grille d'analyse. Toutefois le principe de la double lecture : 1/check des effets constatés et 2/débat pour en tirer des enseignements (lecture croisée) et prise de décision en CA à partir des enseignements identifiés semble assez bien correspondre au fonctionnement interne d'ISF.
- ⇒ Le CA pourra chaque année marquer un intérêt pour un ou des champs d'investigation à approfondir à partir des enseignements de chaque phase de collecte.

### ❖ Documents de référence de l'étape 5

- ✓ Annexe 25 : grille d'analyse
- ✓ Annexe 26 : Analyse par ISF

## Conclusion

L'implémentation d'un dispositif de suivi évaluation au sein de l'association Ingénieurs sans frontières ne fait que commencer... L'accompagnement se termine, avec quelques frustrations de part et d'autres de n'avoir pu le tester et le développer davantage.

Le dernier trimestre 2015 a été très lourd pour l'association avec d'autres chantiers très structurants (stratégie à 2020 notamment) ainsi qu'une évaluation externe. Par ailleurs, le comité de pilotage n'a pas réussi à trouver un profil de stagiaire satisfaisant pour l'accompagner sur la mise en place du DSE pour 6 mois. Néanmoins le DSE a été défini, existe en version « draft » et ISF a pu s'approprier par une deuxième lecture analytique, les premiers éléments d'analyse de la première collecte auprès des membres les plus anciens de la structure, qui vont largement dans le sens de la vision et des chemins définis à l'étape 1.

Avec un peu de recul, la première partie sur la construction des éléments du référentiel a été la plus constructive car elle touche à des éléments plus identitaires et donc mobilisateurs. La partie plus « aride » de la démarche, à savoir la conception des outils et du dispositif même du DSE, a rencontré plus de contraintes, notamment liées aux calendriers de 3 années d'écoles d'ingénieurs, tout en s'appuyant sur des temps fédératifs... déjà très chargés. L'enjeu est donc d'arriver à « vendre » l'intérêt du DSE pour les membres eux-mêmes et les en rendre acteurs.

Sur ce point, l'étape des premiers entretiens s'est très bien déroulée, et les membres interrogés, bien que presque tous en activité, ont vraiment pris le temps de répondre aux questions. Cette première vague, qui n'avait pas vocation à la représentativité, a tout de même permis de valider un certain nombre de « compétences » idéales définies dans le référentiel. Néanmoins la synthèse des entretiens était le fruit de l'analyse de la consultante, et même si elle a été validée en CA, il convenait que des membres du Copil reviennent dessus en une seconde lecture et en tirent des enseignements ou des questionnements du point plus stratégique pour l'association.

L'un des enseignements de cet accompagnement concerne effectivement la nécessité de réajuster en permanence le curseur pour laisser l'association s'approprier la démarche, à son rythme, surtout concernant un dispositif de suivi évaluation, qui doit faire partie intégrante de son pilotage et de ses temps collectifs car sinon « il ne prendra pas ». Sachant l'association en manque de ressources humaines disponibles sur le sujet, la consultante s'est certainement « trop » investie...Ce qui fut également le cas pour les membres du comité de pilotage très sollicités et impliqués durant tout le processus.

Cela dit, il faut se rappeler qu'il s'agissait d'une démarche expérimentale (voir le titre), au cours de laquelle il est évident que tous les participants/contributeurs ont appris... y compris la consultante. Il semble d'ailleurs que nous soyons allés parfois plus loin que les expérimentations conduites dans le cadre du PRISME :

1. par exemple, les capacités à renforcer ont été rattachées à des éléments de l'offre d'ISF, ce qui peut ensuite faciliter les enseignements pour le pilotage ou aider à faire le choix de focaliser sur tel ou tel élément de l'offre (une activité en particulier notamment).
2. Le DSE a été imaginé pour intégrer des éléments « barométriques » à mesure chaque année pour gagner en précision, et des outils plus « à la carte », en fonction des priorités d'attention que se donnera le CA d'ISF, et des moyens dont l'association disposera cette année là.
3. Enfin, en élargissant la réflexion sur l'offre d'ISF au-delà de ses seules activités, en prenant également en compte ses valeurs, ses temps informels, sa gouvernance et la prise de

responsabilités offerte aux membres, ses partenariats...etc, nous avons introduit une lecture en continuum dans la compréhension de l'impact :

- a. Les effets à très court terme, liés aux **activités** proposées
- b. Les effets à moyen terme, liées à **l'expérience** qu'en a fait le membre en fonction de sa personnalité, et des autres éléments de sa vie (études, famille...) : une même activité peut générer deux expériences différentes chez deux membres (par exemple, une expérience SUD peut générer chez l'un une expérience interculturelle, chez un autre un apprentissage d'une nouvelle technique)
- c. Les effets à plus long terme, ramenés à l'échelle d'un **parcours d'engagement**

Ce continuum serait évidemment à creuser et pourrait être le fil rouge de l'interrogation d'ISF à partir de son DSE sur son impact : **Quels types d'expériences génèrent nos activités et comment s'inscrivent-elles dans les parcours d'engagement de nos membres ?**

Cette question a de vrais visées identitaires et stratégiques pour ISF, mais elle croise aussi le champ de la recherche comme l'atteste l'article de Olivier Fillieule, sur l'analyse processuelle de l'engagement individuel » publié dans la Revue française de science politique (joint en annexe).

C'est surtout une question qui se pose pour une association largement arrivée à l'âge de la maturité (35 ans en 2017), et qui a le mérite de continuer à représenter un « catalyseur d'engagement » pour ses membres les plus anciens, tout en se renouvelant par tiers chaque année.