

La synthèse des interventions

Le point de vue de Robin NAEL,
Consultant et enseignant à l'Université Paris 8

Les défis du croisement des démarches

Anciennement salarié d'associations de solidarité internationale en charge des questions de suivi, évaluation et capitalisation, et aujourd'hui consultant sur ces démarches, Robin partage le récit d'une expérience par nature singulière et contextualisée par les environnements dans lesquels il a évolué. Selon lui, la question posée soulève deux principaux enjeux.

Le premier relève de la mobilisation de démarches en parallèle. La multitude des engagements pris en début de projet ne répond pas toujours aux mêmes logiques. La mise en place d'un système de suivi-évaluation robuste, qui répond aux exigences des bailleurs et de l'organisation, mobilise des compétences et données variables en fonction de la complexité du sujet. L'évaluation intervient souvent en fin de projet et a généralement un caractère obligatoire. La capitalisation dépend davantage de la volonté intrinsèque de l'organisation à créer de la connaissance à partir des expériences vécues. Avec des logiques différentes, ces démarches se retrouvent

autour d'objectifs communs liés à l'amélioration des pratiques.

Le second enjeu questionne l'intervention d'appuis externes en faveur ou pas du croisement des démarches. Les organisations font souvent appel à une consultance externe pour mettre en œuvre des études, de capitalisation, d'évaluation ou autre. La contribution d'un regard externe est enrichissante et facilite la prise de recul dans ce type de démarche. Toutefois, il n'est pas rare que plusieurs études externalisées soient menées en parallèle. Le risque est alors que chaque processus réponde « à sa commande », sollicitant les mêmes actrices et acteurs, sans coordination et sans croisement des analyses qui en résultent. Les points d'attention se situent dans les postures adoptées, tant par l'« accompagnant-e » que par l'« accompagné-e » pour parvenir à séparer les objets mais aussi pour rendre explicite les liens entre les démarches.

À l'inverse, l'internalisation des démarches contribue au développement d'une « culture de l'apprentissage » au sein des organisations. Cela favorise le développement des compétences et une approche globale des exercices d'apprentissages. L'expérience montre d'ailleurs que de « petites évaluations ou capitalisations » en interne, au fil de l'eau ou à mi-parcours sont possibles : il s'agit alors de travailler un objet précis, modeste et de s'appuyer sur les espaces d'échanges existants. D'un point de vue pratique, l'internationalisation permet aussi de se soustraire au « coût d'entrée » d'un consultant-e, tenant compte du temps nécessaire à la prise en main du projet, à la connaissance des équipes et de l'environnement.

“ **Quelles que soient les modalités opérationnelles, les liens entre exercices d'apprentissages relèvent plutôt de logiques symbiotiques que fusionnelles.** ”

Le défi reste celui du réinvestissement des leçons apprises. Les personnes en charge de la qualité au sein des structures se trouvent en position de « tisserands », en charge de faire dialoguer les démarches.

FICHE 2

CAPITALISATION, ÉVALUATION ET SUIVI-ÉVALUATION :

QUELS LIENS TISSER ENTRE SUIVI-ÉVALUATION, ÉVALUATION ET CAPITALISATION : VA-T-ON VERS UNE FUSION DES DÉMARCHES ?

Le contexte

Capitalisation¹, évaluation² et suivi-évaluation³ sont des démarches qui intéressent les pratiques de production et de gestion des connaissances. Si chaque démarche a ses spécificités, elles concourent toutes à répondre aux défis de l'amélioration de la qualité des actions. Elles participent également aux apprentissages collectifs et à leur intégration au sein des organisations.

¹ La capitalisation est un processus qui consiste à collecter, organiser et analyser l'information relative à une expérience ou une pratique donnée, en vue d'en tirer des apprentissages et de les partager en utilisant des supports adaptés.

² L'évaluation est une appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé. Elle porte une appréciation sur ce qui s'est passé en établissant une comparaison avec ce qui était prévu et fournit des propositions pour améliorer l'action dans le futur.

> **À l'échelle des organisations, quelles peuvent être les articulations entre ces démarches ?**

> **Dans quelle mesure faut-il les distinguer ?**

> **Comment à partir de là, s'inscrire dans des logiques « d'organisations apprenantes » ?**

³ Le suivi-évaluation est un processus continu de collecte systématique d'informations selon des indicateurs préalablement établis. Il permet de suivre l'avancement d'un projet ou programme, d'analyser en continu le chemin parcouru et éventuellement de réajuster les objectifs visés.

ANALYSE D'UN EXEMPLE CONCRET DE CROISEMENT DES DÉMARCHES

A travers le partage d'une expérience récente d'accompagnement, Robin illustre comment des démarches menées en parallèle peuvent se croiser et se nourrir. Le projet, mis en œuvre par une ONG intervenant dans plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest porte sur l'accès à la santé sur les routes migratoires.

« L'objectif était de faire un bilan en gardant une posture d'apprentissage. On parlait de « learning », mais c'était un peu flou. Alors nous sommes partis d'une définition commune de la capitalisation en interne. De là, nous avons défini les ressorts en termes de posture. Plusieurs exercices ont été mis en place au cours des ateliers, relevant selon les cas, davantage de la capitalisation, de l'évaluation ou de la mobilisation d'apprentissages issus du suivi-évaluation. Le journal des apprentissages (de quoi sommes-nous fier-e-s ? Quels sont les facteurs de réussite ?) a permis de libérer la parole. La modélisation des dispositifs en vue d'un partage entre équipes pays (le comment ?) a également constitué un exercice de capitalisation. Et un travail réalisé à partir du diagnostic initial a permis de réinvestir des données dans l'analyse. L'ensemble de ces éléments va contribuer à réajuster la logique d'intervention. »

Dans cet exemple, les démarches lancées en parallèle ont pu se nourrir et se croiser. Elles ont permis aux équipes de faire un « pas de côté », dans un quotidien chargé, d'apprendre ensemble en ayant même du plaisir à le faire. Une limite est toutefois soulignée : le décloisonnement des démarches peut faire perdre en lisibilité les rôles et responsabilités au sein des équipes. Se pose alors un défi d'organisation du travail. La volonté institutionnelle de l'organisation est une condition nécessaire à l'opérationnalisation de ces logiques apprenantes.



Le point de vue de Julien CHAUVÉAU,
Référént Évaluation & Capitalisation,
Médecins du Monde France (MdM)

Une boîte à outils évolutive pour la production de connaissances expérientielles

Le parcours de Julien à MdM a débuté par l'installation d'un système de collecte d'informations sur le parcours des patients pour alimenter l'Observatoire des missions en données consolidées pour les études et le plaidoyer. Après un temps en Birmanie, il rejoint le siège en tant que référent de l'unité de gestion des connaissances.

MdM mène actuellement une revue transversale des Processus d'Apprentissages et de Redevabilité Expérientiels (PARE). L'objectif est de réaliser un état des lieux des usages et pratiques de l'association dans le domaine. Le travail consiste à étudier toutes les évaluations, capitalisations et autres études réalisées dans un cadre d'apprentissage, pour identifier : Quels types de démarche sont mises en œuvre ? Sur quoi portent-elles ? Qui les initie, les demande, les met en œuvre ? Quelle est leur utilité et qui les utilise ?

Les principaux constats qui se dégagent de cette revue sont les suivants :

- **Les types de démarches d'apprentissage mobilisés sont diversifiés et évolutifs.** Ils font appel à un large panel d'approches conceptuelles. Si les évaluations et capitalisations sont majoritaires, le constat est que la boîte à outils des démarches s'étoffe en fonction de nouveaux besoins et attentes. De nouvelles démarches, inédites pour MdM apparaissent, à l'instar des modélisations apparues en 2016 et des études d'impact, dont la toute première fut accompagnée par le F3E. Cette diversification est cumulative. Les nouvelles démarches viennent s'ajouter, plutôt que remplacer, celles déjà existantes.
- **Les démarches mobilisées s'adaptent aux sujets et aux types d'apprentissages attendus.** Les PARE concernent trois sortes de périmètres : Les travaux portant sur un projet dans son ensemble, ceux portant sur un volet spécifique d'un programme, et les PARE « à champs large ». Ces derniers s'intéressent à des questions transversales liées à des enjeux associatifs ou stratégiques, par exemple un ensemble de projets, des partenariats ou des objectifs stratégiques institutionnels. De façon intuitive,

le type de démarche est corrélé aux objets. Les activités sont davantage capitalisées, tandis que les études « à champs large » font plutôt l'objet d'évaluations car attendues sur un registre plus critique au regard des enjeux soulevés.

« **Évaluation et capitalisation ne suffisent plus. Nous avons besoin d'inventer de nouveaux processus d'apprentissages expérientiels⁴.**

- **Des démarches susceptibles d'être mobilisées individuellement ou de façon complémentaire pour rendre compte régulièrement et produire des connaissances.** L'étude identifie diverses formes de répétition des PARE : « Sérielles », lorsque des démarches sont répétées dans le temps pour un même projet (une capitalisation entraînant l'identification d'un nouvel objet de capitalisation par exemple). « Simultanées » lorsque plusieurs démarches sont mises en œuvre en même temps et se nourrissent (par exemple une évaluation qui va nourrir la modélisation). Et « mixtes » avec des processus d'apprentissages parfois sophistiqués.

- **Un équilibre entre apprentissages choisis et attentes plurielles de redevabilité.** La question de la redevabilité est importante puisqu'elle peut venir redéfinir la façon de structurer les démarches d'apprentissages. Avec plus de la moitié des PARE financées en interne, MdM profite d'une certaine indépendance dans le choix de ses apprentissages. Cette autonomie répond à plusieurs enjeux comme améliorer la qualité, faire du plaidoyer, rendre compte de la cohérence globale des interventions ou piloter stratégiquement les opérations. Outre les obligations de redevabilité auprès des bailleurs, MdM s'est imposé un choix de redevabilité élargi, en externe auprès des partenaires et des personnes concernées, et en interne vis-à-vis des instances associatives et des directions. La multiplicité des finalités des PARE en matière d'apprentissage et de redevabilité imposent de préciser le rôle attendu des démarches au regard d'autres modalités de gestion de l'information par les résultats, notamment le suivi-évaluation.

⁴ Issus de l'expérience

L'ASTUCE DE L'INTERVENANT : LA PILULE INFORMATIVE

« Lorsqu'on t'a posé la question plus de trois fois, il faut pouvoir y répondre simplement ! »

En tant que Référént Évaluation & Capitalisation d'une grande organisation, Julien est souvent confronté aux mêmes questions de la part des équipes qu'il accompagne. Alors il propose des pilules informatives : des capsules vidéo qui répondent en maximum 1 minute aux questions fréquemment posées.

Parmi ces questions :

- *Quelle est la différence entre évaluation et capitalisation ?*
- *Faut-il avoir fait une évaluation avant de capitaliser ?*
- *Comment traduire capitalisation en anglais ?*
- *Mieux vaut une capitalisation au fil de l'eau ou à la fin du projet ?*
- *Ai-je vraiment besoin de faire une évaluation*

Le point de vue de Martin VIELAJUS,
Consultant co-fondateur de KAYROS
Conseil et prospective

Une articulation à penser dans le temps

Travaillant auprès d'organismes de solidarité internationale depuis une douzaine d'années sur des exercices d'évaluation, de capitalisation et d'autres accompagnements, Martin souligne la diversité des attentes et le croisement dans les démarches menées. Pourtant, en se professionnalisant, les ONG et ceux et celles qui les accompagnent ont eu tendance à distinguer de plus en plus les démarches d'analyse de projets, en fonction des objectifs et des outils. Dans l'absolu, c'est une bonne chose a priori : plus on est précis sur ce que l'on cherche et comment on le cherche, et plus on peut creuser l'analyse et tirer des enseignements.

L'évolution des demandes en matière de gestion de connaissances dans le secteur de la solidarité internationale souligne le danger d'un silo entre les exercices. De petites organisations, avec peu de moyens, d'expériences et

de culture de l'évaluation ou de la capitalisation formulent des demandes assez globales. Elles souhaitent à la fois évaluer leurs actions, voir ce qui peut être valorisé et réfléchir à comment évoluer. Leurs besoins se situent à la croisée des démarches. Les plus grandes organisations ont par ailleurs ce besoin de mieux articuler les démarches pour éviter de les empiler et pour leur donner du sens en les connectant davantage. En réponse en tant qu'accompagnant, le risque serait de rester dans une posture de « puriste des méthodes ». Il s'agit alors de répondre à ce besoin d'articulation en structurant des démarches globales et intégrant la connexion entre les exercices.

UNE LOGIQUE DE CONTINUUM

Ce besoin d'articulation est toutefois à penser dans le temps, plutôt que dans la fusion d'une démarche. Sans qu'il y ait d'ordre rigide, l'articulation des démarches peut, par exemple, se penser de la façon suivante :

- Un temps d'évaluation, qui permet de repérer des changements intéressants en lien avec un projet,
- Un temps de capitalisation pour creuser les pratiques et les expériences qui ont contribué à ces changements,
- Un temps plus prospectif, pour travailler sur la formulation d'un nouveau projet ou d'une nouvelle stratégie sur la base de ces enseignements,
- Et enfin un temps de travail sur le dispositif de suivi-évaluation à mettre en place, qui permettrait de regarder les progrès chemin faisant.

Ce qui compte c'est la manière dont chaque exercice permet de creuser le précédent et de l'enrichir. Ensemble, ils font système pour aider à apprendre, à rendre compte, et à prendre des décisions autour des projets.

Cette logique d'articulation va avec une évolution du rôle du/de la consultant-e et soulève un enjeu de clarification de sa posture. Dans ses expériences d'accompagnement d'organisations, Martin observe que le/la consultant-e est souvent moins mobilisé-e comme un regard expert ponctuel sur un projet ou une stratégie. Il/elle et se positionne de plus en plus en accompagnateur-riche ou conseil sur le plus long terme, souvent à travers plusieurs exercices successifs.

“ *Je trouve très intéressant de ne pas être cantonné à une intervention ponctuelle et de pouvoir articuler les exercices.* ”

Cela implique des postures et des liens avec l'organisation et les partenaires très différents. Dans l'évaluation, on porte un jugement, étayé, explicité, solide, qui nécessite un certain recul et une certaine indépendance vis-à-vis de l'organisation. Dans une capitalisation, on se positionne en facilitateur de la remontée et du croisement des expériences, pour que ces expériences soient valorisées et diffusées, et qu'elles soient utiles à l'organisation et aux partenaires. On sort du jugement. Ce ne sont pas des postures incompatibles, mais il est utile d'éviter le flou sur la posture principale de l'exercice et de ce que cela implique pour les parties prenantes.

Les échanges de la table ronde

Vers une complémentarité des démarches au service de l'apprentissage

La Communauté de Pratiques s'accorde sur l'idée que les liens entre capitalisation, évaluation, suivi-évaluation sont à penser dans une logique d'articulation et de complémentarité, plutôt que de fusion. En effet, la posture est nécessairement différente en fonction de la démarche mise en œuvre. Sans non plus s'enfermer dans des logiques strictes, l'essentiel est de faire le choix d'une démarche en fonction de l'intention de départ et préciser, communiquer sur le type d'exercice dans lequel on se situe. Le continuum des démarches offre une transversalité d'apprentissages pour les projets et les organisations. D'autant que d'autres formes d'apprentissages se développent dans le secteur de la solidarité internationale, assez en pointe en la matière.

“ *Il faut désacraliser les processus d'apprentissages et se lancer !* ”

Redevabilité et apprentissage ne s'opposent pas

Alors que l'évaluation et le suivi-évaluation sont souvent associés à une injonction des bailleurs, la redevabilité peut être vue comme un enjeu d'arbitrage dans des démarches d'apprentissage. Or la redevabilité est une notion à penser au sens large. En ce sens, certaines organisations l'intègrent de fait dans leurs principes d'intervention, y incluant toutes les parties prenantes, notamment les équipes, partenaires, publics cibles (personnes concernées), gouvernance et direction. De plus le dialogue avec les bailleurs est possible et souhaitable afin que les logiques d'interventions s'articulent au mieux et se nourrissent des démarches d'apprentissage.

“ *Chercher à faire mieux pour les personnes concernées est aussi une démarche de redevabilité.* ”

Le suivi comme socle de l'évaluation et de la capitalisation

Les dispositifs de suivi-évaluation fournissent des données précieuses pour alimenter les processus d'apprentissages. Le suivi permet notamment de documenter les études en fournissant des données et exemples concrets. Il permet aussi, lorsque les données sont solides, de laisser davantage d'espace aux réflexions sur les enjeux qualitatifs et stratégiques au cours des études. Malgré des moyens parfois conséquents mise en place pour collecter et gérer ces données, il existe des marges de progression pour les injecter davantage dans les démarches d'évaluation et de capitalisation. Il s'agit de dépasser la notion de « tableau de bord » et de penser l'investissement des données dans les processus d'apprentissages.

“ *Lorsqu'on dispose d'un socle solide, il n'y a pas besoin de reconstituer les faits.* ”

Le récap' des travaux de groupes

Les organisations apprenantes mettent en place les conditions nécessaires pour adopter une « culture de l'apprentissage », à commencer par un véritable portage politique et institutionnel de cette approche. Cet aspect est déterminant pour sa déclinaison opérationnelle (cf. Fiche #1). Les approches globales et systémiques issues de processus transformatifs sont aussi généralement facilitées lorsque les organisations disposent d'une certaine marge de manœuvre financière pour piloter les études.

LES CONSEILS DE LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUES

Partant de la diversité de leurs situations, les praticien-e-s de la Communauté de Pratiques dressent une série de conseils non exhaustifs en faveur d'une complémentarité des démarches d'apprentissages. Les conseils sont organisés par étapes de réalisation d'un exercice, qui lui-même s'inscrit dans un continuum.

EN AMONT RÉFLÉCHIR AU « POURQUOI »

“ *Se poser la question du sens afin d'être au clair sur le « pourquoi voulons-nous entamer un processus d'apprentissage ? »* ”

L'utilité doit rester une notion centrale à toutes les démarches :

- Prendre le temps du dialogue autour des enjeux et des priorités, avec toutes les personnes concernées, y compris la gouvernance et le niveau stratégique de l'organisation.
- Rester ouvert au choix de la démarche dans un premier temps.
- Clarifier les concepts et s'assurer qu'ils soient partagés.
- Réinvestir les leçons apprises de démarches précédentes, le cas échéant.

“ *Le type de démarche n'est pas le plus important à déterminer en amont. Il faut avant tout savoir ce qu'on veut faire et pourquoi.* ”

ÉCHANGES SUR

PUIS AU « COMMENT »

- ➔ **Le choix de la démarche (évaluation, capitalisation ou autre) découle de la raison pour laquelle on veut la mettre en œuvre :**

- Définir l'objet, le cadre et le périmètre de la démarche.
- Faire évoluer les espaces de dialogue en espaces de prise de décision sur le projet

LA RÉDACTION DES TERMES DE RÉFÉRENCE

Les besoins d'apprentissages vont déterminer les TDR. Leur rédaction est une étape charnière lorsqu'une consultance externe est sollicitée. Il s'agit de définir clairement le projet, son cadre, la chaîne des responsabilités et de formuler des objectifs précis et atteignables. Quelques conseils :

- **Inscrire tous les enjeux et attentes dans le TDR, même ceux qui paraissent évidents, pour faciliter la sélection des offres et la mission future.**
- **Être au clair sur la posture attendue en fonction de la démarche.**
- **Re-questionner la demande et la cohérence de la démarche avec la consultance et/ou être à l'écoute des propositions de clarifications (quitte à faire évoluer le choix de la démarche).**
- **Rendre explicite les liens entre démarches lorsqu'elles ont lieu en parallèle.**

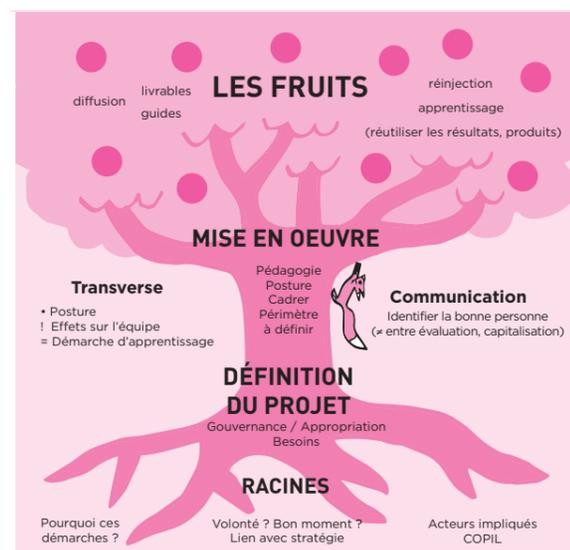
PENDANT LA MISE EN ŒUVRE

- ➔ **FAIRE DIALOGUER LES DÉMARCHES lorsqu'elles sont mises en œuvre en parallèle :**

- Identifier les possibilités de mutualisation dans la mise en œuvre.
- Identifier et faciliter le partage des points d'enrichissements réciproques.

- ➔ **TOUT EN ÉTANT VIGILANT-E AUX POSTURES :**

- Décloisonner sans déresponsabiliser.
- Maintenir la communication sur les objectifs et avancement à toutes les parties prenantes.
- Être vigilant-e aux effets de la démarche sur les équipes (pression, temps, jugement).



EN PRÉVISION DU « APRÈS »

- ➔ **RÉFLÉCHIR AUX MODALITÉS DE PARTAGE DES APPRENTISSAGES, pour permettre de les faire vivre et de nourrir une réflexion plus globale :**

- Identifier le format des productions en fonction des contenus et des cibles.
- Prévoir les moyens et canaux de diffusion (interne et/ou externe).

- ➔ **PERMETTRE AUX LEÇONS TIRÉES DES APPRENTISSAGES D'ÊTRE RÉINVESTIES DANS L'AVENIR, en réponse à l'utilité de départ et à la logique de continuum :**

- Organiser des ateliers d'intégration des leçons tirées.
- Développer des outils de compte-rendu/rapport de chaque démarche de manière à mettre en évidence les passerelles entre elles.
- Intégrer les résultats et conclusions d'une démarche d'apprentissage aux logiques d'interventions suivantes.
- Mettre à disposition les résultats d'une démarche précédente aux chargé-e-s de la prochaine démarche.

“ **Adopter une logique d'apprentissage permet de tisser des liens entre les trois démarches.** ”



Les témoignages en images



lien vidéo : <https://youtu.be/7CJImXWj5I8>

Le F3E remercie l'ensemble des contributeurs-trices à la réalisation de cette fiche :

Intervenant-e-s :

Julien CHAUVEAU (Référént Évaluation & Capitalisation, Médecins du Monde France)
Robin NAEL (Consultant)
Martin VIELAJUS (Consultant Co-fondateur de KAYROS - Conseil et prospective)

Participant-e-s au groupe de travail :

Myriam BESSIBES, Apolline Cox (La Guilde)
François ENTEN (GRET)
Elizabeth FLORES (FORIM)
Héloïse PANDELON (Quartiers du Monde)
Catherine PERPELYTSYA (Conseil départemental de la Seine-Maritime)
Elnara PETIT (Secours Catholique - Caritas France)
Natalia RESIMONT (Quartiers du Monde)
Aurélien SOTON (Apprentis d'Auteuil)