



Évaluation

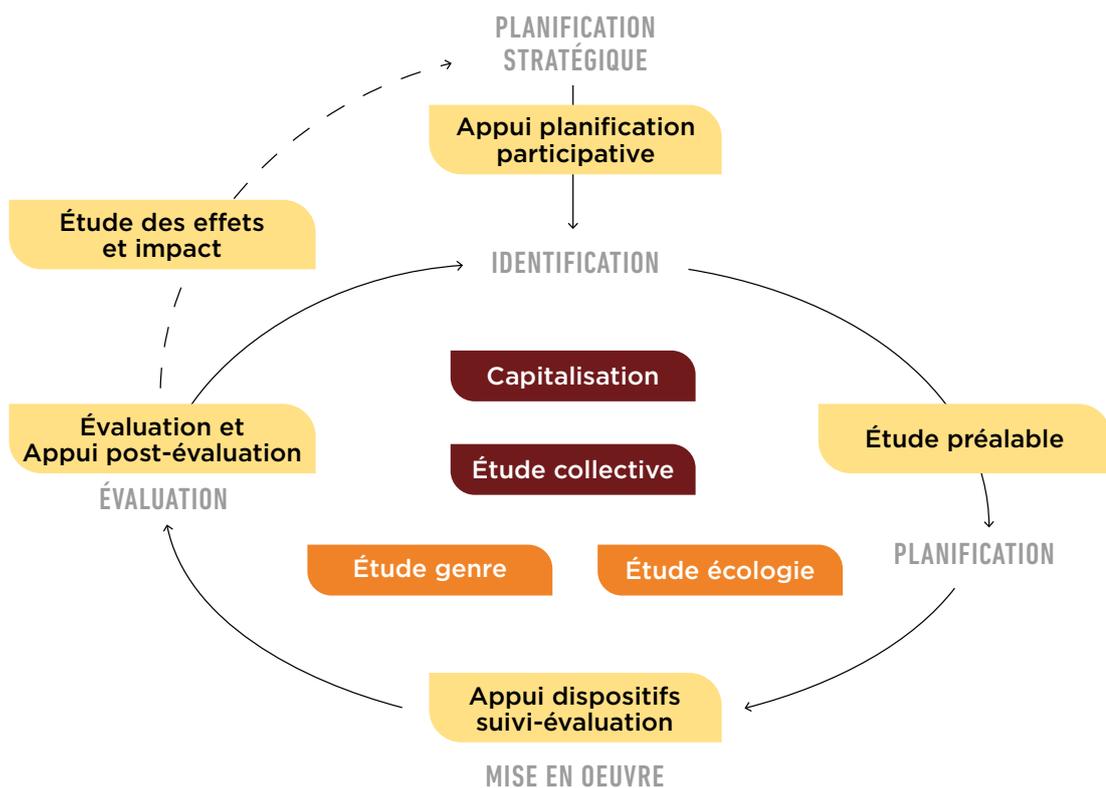
FICHE DE PRÉSENTATION



FINALITÉ :

Faire le bilan d'une action et formuler des recommandations sur son devenir, dans une optique transformative d'apprentissage des acteurs et actrices et d'amélioration continue, en tenant compte d'enjeux de redevabilité diversifiés.

PLACE DANS LE CYCLE DE L'ACTION



1. L'ÉVALUATION, QU'EST-CE QUE C'EST ET À QUOI ÇA SERT POUR LE F3E ?

A l'issue d'une action de solidarité internationale ou de coopération décentralisée, à la fin d'une phase ou encore à mi-parcours de cette action, l'évaluation est destinée à faire **le bilan** de ce qui a été réalisé, à analyser les **forces et les faiblesses** des stratégies, démarches ou méthodes d'intervention, à apprécier les **résultats** obtenus, puis à formuler des **recommandations** en vue d'une amélioration future des pratiques.

A travers la **prise de recul** qu'elle permet sur l'action et le **dialogue** qu'elle anime entre les acteurs et d'actrices, l'évaluation est un outil puissant d'**apprentissage** pour ces derniers et de **changement** dans leurs relations, leurs actions, leurs stratégies et démarches d'intervention, éventuellement dans leurs organisations. C'est dans ce sens que l'évaluation selon le F3E a une vocation **transformative**. Dans un équilibre maîtrisé entre ces différentes dimensions, l'évaluation alimente également la **redevabilité** liée à l'action, diversifiée en interne à l'organisation qui la réalise et en externe pour ses parties prenantes.

EXEMPLE AVEC UNE ONG :

Évaluation de la PFCE - Plate-Forme pour le Commerce Equitable (PFCE), rebaptisée depuis Commerce Equitable France

Objectifs de l'évaluation :

Cette évaluation permettra d'initier une réflexion stratégique sur les activités de la PFCE et leur mise en œuvre. Cette évaluation à caractère prospectif devra proposer un bilan des forces et faiblesses des objets d'évaluation présentés ci-dessous et proposer des recommandations ou des pistes à débattre au sein du collectif. Par ailleurs cette évaluation permettra de faire le point sur la plus-value d'un collectif d'acteurs et d'actrices pour la conduite d'activités de type PFCE.

Axes de questionnement de l'évaluation :

Ils portent sur les objectifs et missions de la PFCE, ses axes stratégiques, les actions conduites (activités à vocation externe : représentation institutionnelle, activités de plaidoyer et sensibilisation ; activités à vocation interne, en direction des membres : concertation, appuis et mutualisation).

Des pistes de recommandation sont attendues sur l'actualisation des missions de la PFCE, l'organisation de la PFCE et son fonctionnement de plate-forme.

AINSI, L'ÉVALUATION PERMET À LA STRUCTURE COMMANDITAIRE :

- **D'améliorer les actions futures** : en rapprochant les résultats obtenus des objectifs de départ, en vérifiant le bien-fondé des choix stratégiques initiaux, en analysant les partenariats et les processus, en analysant les résultats obtenus et en faisant de recommandation sur ces différents éléments, elle est un outil d'aide à la décision.
- De **renforcer ses compétences**, en termes de méthodologie de projet et d'analyse de ses actions.
- De **partager les réflexions** que l'évaluation met en lumière autour de l'action, en interne et avec els parties-prenantes de l'action, alimentant ainsi la démocratie interne et le dialogue partenarial.
- D'alimenter la **redevabilité** autour de l'action, vis-à-vis de ses bénéficiaires, partenaires, de bailleurs de fonds, de citoyen-ne-s, d'une conseil d'administration, d'une base associative ou de donateurs et donatrices...





Pour aller dans ce sens, le F3E propose à ses membres un **accompagnement méthodologique** et **éventuellement un cofinancement** permettant de mobiliser une **expertise externe** (consultant-e-s) pour réaliser ou appuyer des évaluations ambitieuses et réalistes, vectrices d'apprentissages et de changement pour les membres.

2. QUELLES SONT LES CARACTÉRISTIQUES D'UNE ÉVALUATION AVEC LE F3E ?

L'évaluation n'est pas une démarche de contrôle ou d'audit, où un verdict tombe comme un couperet (« c'est bien », ou « ce n'est pas bien »). L'évaluateur ou évaluatrice formule des appréciations et des analyses argumentées, dans un esprit constructif : l'objectif est d'aboutir à des conseils pour faire progresser la structure commanditaire de l'évaluation et ses partenaires. Ainsi, comme pour les autres types d'études du F3E, il s'agit d'une démarche d'**amélioration de la qualité** des actions.

Il n'y a **pas de modèle standard d'évaluation**, son contenu et son processus doit s'adapter aux circonstances de sa mise en œuvre. Ces circonstances peuvent être caractérisées par quatre déterminants principaux :

- Qui est à l'origine de l'évaluation ?
- Quel est le type d'action concernée ?
- Quel est moment de l'évaluation par rapport à l'objet évalué ?
- Quels sont les attentes par rapport à l'évaluation ?

L'évaluation peut porter sur **différents objets** : des stratégies d'intervention, des actions (projets, programmes, coopérations décentralisées), des méthodes, des dispositifs et des partenariats (y compris pour des collectifs et dans le cadre d'actions en réseau), des processus.

Comme l'ensemble des études accompagnées par le F3E l'évaluation doit, a minima, veiller à ne pas augmenter les inégalités de genre, et donc se questionner sur les besoins différenciés des différents groupes sociaux. Ainsi, l'ensemble des termes de référence des études accompagnées

EXEMPLE EN COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE :

Évaluation de la coopération décentralisée Montreuil - Beit Sira (Palestine) - Ville de Montreuil

Objectifs de l'évaluation :

Il est double : apprendre du passé pour améliorer les pratiques futures, se donner des éléments objectifs à partir desquels redéfinir la stratégie de coopération décentralisée.

Axes de questionnement de l'évaluation :

L'évaluation de cette relation partenariale se fera en trois temps :

Bilan global des 6 projets de coopération menés
Focus sur le volet institutionnel du projet Eau : l'appui à la création d'un service commun de l'eau au sein de la nouvelle intercommunalité à Beit Sira

Deuxième focus sur un projet en direction de la société civile : l'appui à la création d'activités économiques coopératives

A l'issue de l'évaluation, des propositions sont attendues dans le domaine partenarial et opérationnel afin d'appuyer la redéfinition de cette coopération.



par le F3E, dont les évaluations, bénéficient d'une relecture sensible au genre. La dimension de genre est donc importante à prendre en compte dans une évaluation, dans son objet comme dans son processus et sa méthodologie.

De façon générale, les évaluations sont caractérisées également par la **diversité des acteurs et actrices** qui en sont parties prenantes. A cette diversité d'acteurs et d'actrices est liée une diversité de positions et de relations dans les actions. Ceci détermine en partie les enjeux et les attentes par rapport à une évaluation, ainsi que son déroulement et au final son utilité.

Dans ce cadre de diversité des objets d'évaluation possibles et des acteurs et actrices concerné-e-s, les objectifs, le périmètre et le champ du questionnement d'une évaluation sont à **préciser** et **éventuellement à hiérarchiser** entre les acteurs et actrices concerné-e-s lors de sa préparation, dans les termes de référence notamment. Cela en tenant compte des différents champs d'utilité d'une évaluation évoqués ci-dessus et des moyens disponibles pour l'évaluation. Cela dans une optique de **faisabilité** de l'évaluation et **d'opérationnalité** de celle-ci pour son commanditaire et pour les acteurs et actrices concerné-e-s, en termes d'analyses rétrospectives et de recommandations prospectives.

L'évaluation est une démarche **participative**, les principales parties prenantes de l'action à évaluer doivent y être associées à différentes étapes (préparation, réalisation, restitutions), pour pouvoir s'en approprier le processus, les résultats et les recommandations.

Les évaluations proposées par le F3E à ses membres en accompagnement et cofinancement éventuel sont réalisées par un-e consultant-e ou une équipe de consultant-e-s, de manière participative. Le-la consultant-e établit un diagnostic, émet des recommandations dans une logique de co-construction avec les acteurs et actrices concerné-e-s. Il-elle chemine avec les parties prenantes de l'évaluation de manière à partager avec elles les analyses, les amender et les valider. Un-e référent-e interne à la structure commanditaire ou un comité de suivi est porteur ou porteuse de la démarche. Ce sont des **évaluations externes participatives**, l'apport externe de la consultance pouvant porter sur des dimensions thématiques, méthodologiques, des capacités d'analyse et de rédaction, d'intermédiation et de facilitation d'une intelligence collective.

Cela peut s'inscrire dans un continuum avec l'**auto-évaluation accompagnée**, réalisée par les acteurs et actrices de l'action concernée elles et eux-mêmes, avec un-e consultant-e à leurs côtés pour les accompagner en termes de méthode et d'analyse. Le-la consultant-e aide les acteurs et actrices concerné-e-s à élaborer un diagnostic et des recommandations partagées. Il anime une démarche participative et itérative, son intervention a une dimension pédagogique.

Le **choix entre ces deux formes d'évaluation** renvoie à l'équilibre entre les différents **enjeux** de l'évaluation (entre apprentissage et redevabilité notamment), et aux **moyens** disponibles (financiers mais aussi humains, l'auto-évaluation nécessitant a priori plus de temps ainsi qu'un minimum de pratique de l'évaluation pour les acteurs et actrices).

3. ASPECTS À PRENDRE EN COMPTE

En complément des priorités, finalités et modalités générales de l'accompagnement et du co-financement d'études du F3E (voir [ici](#)) , les **aspects suivants** sont à prendre en compte pour les **évaluations accompagnées par le F3E** :

- Deux préalables déterminent, au niveau de la structure commanditaire et de ses partenaires, la réalisation d'une évaluation vectrice d'apprentissages et de changements : **le questionnement** et l'ouverture au **changement**.
- Une telle évaluation suppose aussi un **environnement favorable** dans l'organisation concernée, un **processus d'évaluation adapté**, des **apprentissages partagés**.
- La décision de faire une évaluation mais aussi l'objet de l'évaluation doivent découler d'un **choix validé et d'un portage politique par la structure membre**, instance de direction et/ou gouvernance.
- Le F3E accorde une attention particulière à l'accompagnement d'évaluations à **caractère stratégique** pour les organisations et les actions, portant sur des objets complexes (actions multi acteurs-actrices, multi-pays, fonctionnement en réseaux), et/ou portées par des structures membres du F3E n'ayant pas encore de pratiques d'évaluation (**primo-arrivantes notamment**), pour diffuser cette culture.
- Les évaluations dites « ex-ante » (études de faisabilité) ne sont pas concernées par ce type d'étude qui s'applique à des actions arrivées en **fin de phase** ou **à leur terme** (pour des études ex-ante, voir l'**étude préalable** proposée par le F3E). Les **évaluations intermédiaires** peuvent être concernées par cet outil.
- Les produits de l'évaluation doivent être **partageables** et contribuer au bénéfice collectif.
- L'évaluation doit tenir compte des **approches transversales** que sont le genre, la jeunesse et le développement durable.



1. Le bénéfice collectif constitue l'un des principes du F3E. Toute étude appuyée par le F3E doit « alimenter le bénéfice collectif », c'est-à-dire être utile au plus grand nombre possible de ses structures membres et, au-delà, aux autres acteurs et actrices de la solidarité internationale et de la coopération décentralisée.

4. BÉNÉFICE COLLECTIF ET VALORISATION

Le F3E diffuse les **livrables finaux** issus des évaluations qu'il accompagne, en particulier sur son site internet ([Click'Etudes](#)).

Il peut être amené également à **les valoriser de différentes manières** (analyses transversales, ateliers d'échange, restitutions élargies / publiques qui peuvent être co-organisées par l'organisation concernée et le F3E ...), au service du bénéfice collectif.

L'approche de l'évaluation du F3E est présentée de façon complète et pédagogique dans l'Essentiel « L'évaluation transformée », qui existe en [version écrite](#) et en [vidéo](#).

L'étude transversale « [Evaluer les évaluations : Analyse de pratiques pour une évaluation transformative](#) » apporte **des éléments de réponse à la question « Comment renforcer les apprentissages et les changements à travers l'évaluation ? »**. Ces éléments sont déclinés dans les accompagnements d'évaluation du F3E.

Consultez notre site internet pour télécharger des rapports d'évaluation et d'autres [ressources méthodologiques sur l'évaluation](#). Sur les approches orientées changement, voir en particulier [ici](#).

Pour une présentation des finalités, des modalités et du fonctionnement de l'accompagnement, cofinancement et instruction d'études par le F3E, consultez [cette page](#).

