

ÉCHANGES
SUR...

Le post-évaluation: s'approprier son rapport d'évaluation : stratégies et outils développés par les ONG et les collectivités territoriales

↳ Synthèse des ateliers d'échanges de pratiques

S'approprier son évaluation, pour qui, pourquoi, comment et avec qui ?

Stratégies et outils développés par les ONG et les Collectivités Territoriales

Synthèse de deux ateliers d'échanges d'expériences organisés en 2010, entre des membres du F3E ayant conduit une évaluation dans l'année

Marthe-Valère Feuvrier (F3E)
www.f3e.asso.fr

S'approprier son évaluation, pour qui, pourquoi, comment et avec qui ?

Stratégies et outils développés par les ONG

3 mai 2010, 10-13h au F3E

De quoi s'agit-il ?

Cet atelier sur le post évaluation s'inscrit dans notre programme de Production et Echange de connaissances. L'objectif de cet atelier est de créer un espace d'échanges et de partage sur les pratiques, sur les expériences, sur les méthodes et les difficultés de chacun afin de s'enrichir mutuellement et de tirer ensemble des enseignements utiles à tous.

NB : les évaluations dont nous parlons dans cette synthèse ont été accompagnées par le F3E.

Pourquoi échanger sur le post évaluation est important ?

La question du post évaluation est une question majeure pour toute organisation qui vient de terminer son évaluation : comment allons nous utiliser les résultats de l'évaluation ? Comment nous positionnons-nous sur les recommandations proposées ? etc. Souvent l'évaluation soulève des problèmes de stratégie et d'organisation qui nécessitent de la méthode pour répondre de façon efficace aux racines de ces problèmes.

Ce temps d'échanges nous semble très porteur d'enseignement autant pour les membres que pour l'équipe technique du F3E qui souhaite améliorer en continu sa pratique d'accompagnement et créer les meilleures conditions garantissant un post évaluation pertinent et efficace.

Qui a participé ?

- Muriel DELANOUE et Aurélie GOAOC de l'association **DEFI**
- Nathalie DE SOUSA SANTOS, Julie SATURNE, Laurence LELIEVRE, Anna SALOMONE de l'association **PARTAGE**
- Valérie PLOUGASTEL des **Maisons Familiales Rurales**
- Nathalie GARCIA du **Secours Catholique**

Pour l'équipe technique du F3E : Audrey Noury, Isabelle Valette d'Osia, Bruno de Reviers, Marthe-Valère Feuvrier

Rappel des 4 grandes questions abordées

1. Quels outils et étapes méthodologiques ont contribué à une bonne appropriation des résultats de l'évaluation ? ([ici](#))
2. Quelle stratégie avez-vous développé pour que la diversité des acteurs impliqués dans votre évaluation ait une compréhension commune des enjeux et des problèmes ? ([ici](#))
3. Quelle stratégie avez-vous développé pour mettre en œuvre les recommandations ? ([ici](#))
4. Dans quelle mesure cette évaluation vous a-t-elle permis de négocier avec votre bailleur et/ou de monter un nouveau programme ? ([ici](#))

1. Quels outils et étapes méthodologiques ont contribué à une bonne appropriation des résultats de l'évaluation ?

Les points clefs qui ont participé à une meilleure appropriation des résultats de l'évaluation

1. Faire émerger collectivement (acteurs Nord et Sud) l'idée de l'évaluation
 - ⇒ Intégrer l'évaluation dans le calendrier global du projet
 - ⇒ Intégrer l'évaluation dans stratégie globale de l'organisation et/ou du programme comme une étape à part entière du cycle de vie de l'organisation/du programme et permettant ainsi de mieux savoir utiliser les résultats (que veut-on évaluer et pourquoi ?)
 - ⇒ Réfléchir à élaborer en amont un dispositif de suivi-évaluation
2. Préparer très en amont les différents acteurs Nord et Sud concernés par l'évaluation afin qu'ils puissent entendre de manière constructive les résultats
 - ⇒ Sensibiliser à la culture de l'évaluation
 - ⇒ Proposer aux parties prenantes (salariés, bénévoles, CA etc.) de l'organisation et/ou du programme des parcours de formation sur l'évaluation et la gestion d'une action de développement
 - ⇒ Mettre en place un comité de suivi de l'évaluation au Nord et au Sud
3. Elaborer collectivement les termes de référence de l'évaluation
 - ⇒ Développer un processus participatif en interne et avec son partenaire permettant de susciter des discussions intéressantes
 - ⇒ Se donner les moyens d'une co-rédaction des TDR : Aller-Retour multiples, collaboration/coordination/concertation entre les différentes équipes (CA, salariés, équipe locale), mise en commun, traduction etc.
 - ⇒ Prendre le temps nécessaire pour faire participer les acteurs suppose un lourd travail et une forte disponibilité : jusqu'où aller ? quel temps nous donnons-nous ? de quel temps disposons-nous ?
4. Avoir recours à une organisation du type F3E qui accompagne le processus évaluatif lorsque les enjeux de l'évaluation (redevabilité, apprentissage) sont forts
 - ⇒ Tiers facilitant le dialogue entre tous les acteurs
 - ⇒ Support méthodologique
5. Investir sur la réunion de cadrage
 - ⇒ Temps fort permettant d'aller au delà de ce qui est écrit dans les TDR
 - ⇒ Temps de compréhension partagée des enjeux de l'évaluation
6. Investir dans des restitutions du rapport provisoire au Sud (plutôt qu'au Nord) réunissant les acteurs Nord, Sud et le F3E
 - ⇒ Temps fort pendant lequel tous les acteurs sont réunis et entendent les mêmes constats
 - ⇒ Croisement des regards et des analyses
7. Dégager du temps pour les équipes et les décideurs dans la mise en œuvre et le suivi d'une évaluation

- ⇒ Accepter de s'inscrire et de s'impliquer dans la durée sur ce processus d'évaluation
- ⇒ Favorise l'appropriation du rapport et des recommandations

Paroles d'acteurs :

L'évaluation donne un regard très constructif sur les actions. Cela nous a permis d'améliorer nos pratiques et de mettre en place de nouvelles procédures dans le cadre de l'évaluation à Madagascar. L'évaluation externe doit être intégrée dans notre programmation en listant les activités qui en découlent avant, pendant et après l'étude et bien sûr cela doit être validé par le CA, le siège et le terrain.

Dans le cadre de l'évaluation à Madagascar, nous avons souhaité intégrer le maximum de partenaires notamment dans le comité de pilotage puisqu'il est composé de bailleurs et des ONG locales partenaires. Aussi, lors de la restitution provisoire en France nous avons souhaité qu'une personne sur le terrain (une ancienne volontaire qui venait de finir son contrat) soit présente, de plus la coordinatrice en partance à Madagascar fut également conviée afin de l'intégrer à la réalisation des recommandations. (DEFI)

Suggestions à destination du F3E pour améliorer la démarche d'accompagnement et ses outils pour favoriser l'appropriation des résultats de l'évaluation

Ajuster la terminologie de la trame des TDR en direction des partenaires (traduction, explicitation/reformulation des termes etc.)

- ⇒ Mieux se faire comprendre
- ⇒ Rassurer les acteurs au Nord et au Sud
- ⇒ Avoir une lecture commune

2. Quelle stratégie avez-vous développée pour que la diversité des acteurs impliqués dans votre évaluation ait une compréhension commune des enjeux et des problèmes ?

(Les acteurs concernés peuvent être : Salariés/CA/bénévoles ; Partenaires au Sud/Nord ; Bailleurs ; Equipe siège/équipe terrain, etc.)

Les points clefs qui ont participé à une lecture et une compréhension commune des enjeux, des résultats et des recommandations

1. Investir davantage sur les différents types de restitutions (à chaud, provisoire, finale, élargie / au nord, au sud) en fonction des acteurs à sensibiliser
 - ⇒ Développer (en s'appuyant sur l'équipe d'évaluation) une pédagogie spécifique en direction des différents acteurs (CA, bénévoles, équipes terrain, partenaires Sud etc.)
 - ⇒ Impliquer les acteurs dans l'organisation et l'animation des restitutions pour une meilleure appropriation des enjeux, des difficultés et des recommandations
2. S'appuyer sur le consultant Sud pour nouer un dialogue particulier avec les acteurs
 - ⇒ Encourager l'équilibre entre les deux consultants
3. Bénéficier des capacités pédagogiques des évaluateurs
 - ⇒ leur capacité d'animation,
 - ⇒ la relation de confiance qu'ils établissent etc.

Paroles d'acteurs :

Concernant la relation entre le consultant du Sud et les acteurs locaux, cela peut être un atout lorsque le consultant est natif du pays où se réalise l'évaluation. L'évaluation en Haïti le consultant du Sud n'était pas Haïtien, il n'y a donc pas eu des relations privilégiées entre lui et les acteurs locaux mais cela n'a pas eu d'influence sur la qualité de son travail.

Aussi, l'évaluation à Madagascar a soulevé un débat concernant le choix du consultant du Sud puisque certains consultants peuvent être impliqués politiquement et institutionnellement, ce qui peut fausser l'objectivité de l'évaluation.(DEFI)

Suggestions à destination du F3E pour accompagner ses membres dans la gestion de la diversité des acteurs impliqués dans l'évaluation

1. Développer des supports simples d'accès et synthétiques valorisant l'esprit et la culture de l'évaluation :
 - ⇒ un livret sur l'évaluation et ses enjeux, ses étapes et ses procédures
 - ⇒ un livret explicitant les TDR
2. Elaborer un livret/plaquette à destination des partenaires pour expliquer le rôle du F3E, son positionnement de « tiers facilitateur »

3. Quelle stratégie avez-vous développée pour mettre en œuvre les recommandations ?

Les points clefs qui ont participé à la mise en place des recommandations

1. Travailler les recommandations pour mieux se les approprier
 - ⇒ Développer un esprit critique face aux recommandations en se positionnant sur chacune d'entre elles
 - ⇒ Hiérarchiser les recommandations
 - ⇒ Retravailler les recommandations politiques pour les rendre opérationnelles
 - ⇒ Développer des recommandations techniques/opérationnelles (court terme) et stratégiques/politiques (long terme)
 - ⇒ Formaliser les recommandations en un plan d'action avec un chronogramme de mise en œuvre sur une année et pour aller plus loin, les intégrer dans la stratégie de l'organisation et dans sa programmation

2. Elaborer de façon collective un plan d'action pour la mise en œuvre des résultats de l'évaluation
 - ⇒ créer un petit groupe de travail opérationnel (salariés/directeur/CA)
 - ⇒ prévoir 5 réunions/an aboutissant à une présentation d'une stratégie d'intervention élaborée à partir des recommandations

Dans le cas complexe où les recommandations touchent à des aspects de gouvernance et/ou à la relation partenariale avec une structure au Sud ?

3. Faire dire par un évaluateur-trice des éléments clefs
 - ⇒ Attention à ne pas instrumentaliser l'outil « évaluation » par rapport à des conclusions déjà établies en amont par le commanditaire.
 - ⇒ Favoriser un dialogue tripartite et faciliter la prise de distance afin de rénover le partenariat
 - ⇒ Savoir prendre des décisions radicales (arrêt d'une activité) quand cela est vital pour la poursuite globale du projet et du partenariat
 - ⇒ Envisager un appui post évaluation (soit accompagné par le F3E ; soit directement avec un consultant-e pour une série d'appui ponctuel mais régulier dans l'année qui suit l'évaluation)

Paroles d'acteurs :

Concernant la lisibilité des recommandations nous avons demandé aux consultants de faire attention à la mise en forme de leur rapport, synthèse et résumé afin de pouvoir dégager des activités sur le terrain et au siège.

Un accompagnement « après vente » du F3E et des consultants est une très bonne idée avec une fréquence de 3 mois après la restitution ce qui nous laisse du temps pour établir un planning et de lister les activités à mettre en place. Un autre suivi un an après permettrait aux F3E et aux commanditaires de constater si les activités mises en place sont efficaces.(DEFI)

Suggestions à destination du F3E pour la mise en œuvre des recommandations

1. Réfléchir au rôle que pourrait jouer le F3E auprès des partenaires (Nord et Sud)
2. Réfléchir à l'accompagnement de l'équipe technique du F3E à certaines étapes de l'évaluation qui se jouent avec les partenaires/bénéficiaires du programme
3. Mesurer, par le F3E et l'organisation, l'implication de la personne porteuse de la démarche et anticiper dès l'amont du processus la phase post évaluation
 - ⇒ Essoufflement à la fin du processus l'évaluation ; processus long et lourd en terme de charge de travail et de disponibilités
 - ⇒ Pourtant, c'est bien dans le post évaluation que tout commence et parfois un manque d'énergie peut se faire sentir
 - ⇒ Sentiment de solitude parfois « pendant » et surtout « après » quand tout démarre
 - ⇒ Echanger sur la phase post évaluation dès l'élaboration des TDR pour associer dès l'amont d'autres acteurs opérationnels et politiques qui auront une place importante en aval du processus évaluatif.
4. Développer un « service après vente » F3E entre la fin de l'évaluation et la mise en œuvre opérationnelle des recommandations
 - ⇒ Introduire un temps de bilan à la fin du processus pour échanger sur l'évaluation en elle-même et sur les suites à donner en matière d'accompagnement
 - ⇒ Introduire, dans le processus d'accompagnement, une phase complémentaire (1 mois) pour appuyer si nécessaire (en fonction du bilan) les membres dans l'élaboration d'un plan d'action et d'un chronogramme pour la mise en œuvre des recommandations ici et là bas
 - ⇒ Renforcer la place du F3E dans la préparation du post évaluation en maintenant un lien et en assurant un suivi en aval selon des modalités plus ou moins importantes et décider ensemble si un appui post évaluation accompagné par le F3E est nécessaire
 - ⇒ Maintenir la présence d'un médiateur en cas de difficultés et/ou de conflits à l'issue du processus d'évaluation
 - ⇒ Développer ce travail en complémentarité avec les évaluateurs
5. Réfléchir à un outil permettant de proposer des diagnostics organisationnels aux partenaires au Sud

4. Dans quelle mesure cette évaluation vous a-t-elle permis de négocier avec votre bailleur et/ou de monter un nouveau programme ?

Les effets d'un processus d'évaluation et du post évaluation sur la relation avec les bailleurs

1. Mettre en place un comité de pilotage tout le long du processus d'évaluation :
⇒ outil de dialogue avec les bailleurs
2. Se rapprocher du bailleur en valorisant un post évaluation formalisé
⇒ Elément positif permettant d'accéder à de nouveau financement
3. Avoir un dialogue constructif plus équilibré entre le bailleur et le baillé.
4. Développer les restitutions finales élargies (voire en les croisant avec d'autres études au même enjeux)

Paroles d'acteurs :

L'évaluation permet une crédibilité plus forte vis-à-vis de nos bailleurs. Toutefois la disponibilité de ces derniers ne leur permet pas de participer à la réflexion avec nous.(DEFI)

Conclusion de cet atelier

1. Développer et renforcer des échanges sur les pratiques des ONG pour :
 - s'enrichir, se former, se nourrir, mutualiser
 - se renforcer, se cultiver
2. Renouveler régulièrement ce type de lieu d'échanges mais en associant davantage de membres (6 structures, 15 personnes maximum)
3. Deux chantiers proposés par les participantes
 - Mener une réflexion sur la formation des bénévoles sur la gestion de projet
 - Mener une réflexion sur la fin des partenariats et le désengagement des ONG Nord pour une autonomisation des ONG Sud.

De quoi s'agit-il ?

Cet atelier sur le post évaluation s'inscrit dans le programme de « Production et Echange de connaissances » du F3E. L'objectif de cet atelier était d'échanger sur les pratiques et les difficultés de chacun, afin de s'enrichir mutuellement et de tirer ensemble des enseignements utiles à tous.

NB : les évaluations dont nous parlons dans cette synthèse ont été accompagnées par le F3E.

Pourquoi échanger sur le post évaluation est important ?

La question du post évaluation est une question majeure pour toute organisation qui vient de terminer son évaluation : comment allons nous utiliser les résultats de l'évaluation ? Comment nous positionnons-nous sur les recommandations proposées ? etc. Souvent l'évaluation soulève des problèmes de stratégie et d'organisation qui nécessitent de la méthode pour répondre de façon efficace.

Ce temps d'échanges nous semble très porteur d'enseignement autant pour les membres que pour l'équipe technique du F3E qui souhaite améliorer en continu sa pratique d'accompagnement et créer les meilleures conditions garantissant un post évaluation pertinent et efficace.

Qui a participé ?

- Yann CRESPEL et Stéphanie LEROUX-DELKABIR de la **Ville de Romans**
- Eric RECOURA, Boubacar DIALLO et Mary GELY du **Conseil Général de l'Isère** et Hubert NDEYE et Lamarana BA du **Conseil Régional de Tambacounda**
- Cecile PRATO du **Conseil Régional de Rhône-Alpes**
- Philippe DI LORETO du **Grand Lyon**

Pour l'équipe technique du F3E : Bruno de Reviers, Marthe-Valère Feuvrier

Rappel des 3 grandes questions abordées

1. Qu'est ce qui a permis ou au contraire compliqué l'appropriation des résultats de l'évaluation et une compréhension commune des enjeux par une diversité d'acteurs ? ([ici](#))
2. Quelle stratégie avez-vous développée dans le cas où les recommandations touchent au dispositif institutionnel dans son ensemble ainsi qu'au pilotage technique et politique de la coopération ? ([ici](#))
3. Dans quelle mesure cette évaluation a-t-elle été un outil de réorientation politique et/ou d'affirmation d'une nouvelle politique de coopération internationale ? Quels effets sur les élus ? ([ici](#))

1. L'appropriation de l'évaluation par les différents acteurs, et les effets de cette appropriation : les points clefs qui ont participé à une meilleure appropriation des résultats de l'évaluation

- L'évaluation permet aux différents acteurs de se parler franchement, de libérer les non-dits – donc d'assainir la situation. Ceci permet ainsi :
 - de se repositionner les uns par rapport aux autres ;
 - de se mettre tous au même niveau d'information.

Finalement, c'est la démarche d'évaluation (plus que les écrits) qui produit des résultats et permet l'appropriation. Mais pour que cela fonctionne, il faut savoir s'adapter aux différentes cultures en jeu (culture Nord/Sud, élu/techniciens,...) et mettre en œuvre une démarche participative tout au long de l'évaluation

Outils / bonnes pratiques :

- Une prise de décision partagée autour de la mise en œuvre d'un processus d'évaluation. Cela permet de s'approprier de manière collective la démarche et d'avoir une compréhension commune de ce qu'est l'évaluation.
 - La co-élaboration des termes de référence. Cela suppose un travail long, mais il est fondamental pour la suite.
 - Des restitutions qui permettent un vrai débat ouvert et qui ont d'autant plus d'effets qu'elles se déroulent au Sud. Cela peut être un moment de pédagogie très porteur pour la suite.
Ces restitutions doivent toutefois être prolongées dans la phase post-évaluation par d'autres temps de concertation (cf. opérationnalisation des recommandations sur le dispositif de coopération). Ceci renvoie au pilotage concerté et participatif à mettre en place.
 - La formalisation d'un dispositif de circulation de l'information entre les différents partenaires, et au sein des deux collectivités. La conservation de la mémoire de la coopération par écrit (archivage) a son importance également.
- En revanche, les rapports d'évaluation en tant que tels sont souvent un peu décevants sur la forme : hermétiques, complexes et touffus, avec un langage peu adapté pour les élus (Nord et Sud) et les partenaires du Sud en général.
Cela dit, ils sont importants en termes de mémoire (cf. nouvelles personnes qui arrivent).

Outils / bonnes pratiques :

- Un rapport communiquant sur le fond et la forme (voire maqueté) et approprié à ses cibles (qui leur « parle »).
- Ces différents étapes méthodologiques sont autant d'outils pour
 - retravailler le dispositif de coopération
 - animer le réseau d'acteurs, notamment associatifs au Nord
 - avoir une vision globale de la coopération dans son ensemble
 - rendre visible les actions de la coopération

- faire passer des messages
- mettre tous les acteurs au même niveau d'information
- clarifier le rôle de chacun
- revisiter les choix politiques

2. Les points clefs pour améliorer le dispositif de coopération

- Le point majeur est la **co-construction** Nord-Sud du dispositif de coopération et de ses orientations stratégiques, dans un cadre d'intérêts mutuels et d'une **responsabilité partagée** entre partenaires.

Outils / bonnes pratiques

Ceci exige :

- des espaces de réflexion commune et partagée : réflexion stratégique, mutualisation des pratiques,... (au niveau de la coopération globalement, mais aussi en bilatéral chez les binômes d'acteurs impliqués dans une coopération de territoire à territoire). Ces rendez-vous doivent se tenir de façon régulière (Ex : Ateliers annuels de la coopération, Les Journées de la coopération décentralisée etc. organisés au Sud par les collectivités partenaires);
 - la formalisation de règles et modalités de fonctionnement claires, y compris dans les conventions ;
 - un pilotage concerté, participatif (par opposition à un pilotage porté uniquement par la collectivité du Nord...) ;
 - un partage/circulation d'information entre partenaires;
 - des ressources humaines appropriées, notamment au Sud, qui portent la coopération et ses évolutions (chargé de mission coopération décentralisée au sein de la CT Sud, et/ou salarié de la coopération chargé d'appuyer la mise en œuvre des recommandations,...).
- Pour ancrer la coopération :

Outils / bonnes pratiques

- au sein de la collectivité :
 - ⇒ rechercher la transversalité et impliquer autant de services que possible (au Nord) pour développer une vraie politique communale;
 - ⇒ intégrer la coopération dans l'organigramme de la CT (au Sud) ;
- sur le territoire : rechercher les synergies et la complémentarité avec les autres acteurs de son territoire en développant l'idée de « réseau ».

3. Les effets sur les élus et sur la politique de coopération décentralisée

- Pour mobiliser les élus et les amener dans une posture d'ouverture au changement, plusieurs stratégies possibles :

Outils / bonnes pratiques :

- restituer l'évaluation à l'Assemblée délibérante en accentuant la dimension bilan et résultats;
 - travailler de manière rapprochée avec l' élu en charge de la coopération ;
 - profiter d'un renouvellement des élus après une élection ;
 - et plus particulièrement au Sud : sortir de la personnalisation de la coopération autour d'une personne unique (souvent le maire ou le président de la CT) pour aller vers une institutionnalisation de cette coopération, par exemple avec la création d'une commission coopération décentralisée.
- L'évaluation doit aider à construire un discours politique autour de la coopération décentralisée, qui soit partagé entre élus du Nord et du Sud : c'est quoi la coopération décentralisée ? A quoi ça sert (notamment au Nord) ? Qu'est-ce que cela apporte comme valeur ajoutée (d'où l'importance d'identifier les secteurs où cette VA existe) ? Quel lien entre la politique de coopération décentralisée et le projet politique global de la collectivité ?