

# L'ÉVALUATION

## Transformée

# Sommaire

ÉDITO

**Une autre expérience de l'évaluation** P.3

## **01\_Comprendre l'évaluation qui transforme** P.5

**De quelle évaluation parlons-nous ?**

**Pourquoi** décider d'évaluer ?

## **02\_Entreprendre une évaluation porteuse de changement** P.11

**Les circonstances** qui façonnent l'évaluation

**Comment** s'y prendre ?

## **03\_Favorisez le changement !** P.19

**Le triptyque** du changement

**Dix recommandations** pour une évaluation qui transforme

CONCLUSION

**Évaluez et changez avec le F3E** P.22

**Pour aller plus loin...** P.23

## UNE AUTRE EXPÉRIENCE DE L'ÉVALUATION

**Évaluer** – une action, une stratégie, un dispositif... – est une nécessité à laquelle les acteurs et actrices de la solidarité internationale et de la coopération décentralisée sont souvent confronté·e·s. Mais ont-elles-ils toujours l'opportunité d'en tirer tous les bénéfices, d'en saisir tout l'intérêt ?

**Depuis sa création**, le F3E n'a cessé de considérer l'évaluation comme un outil au service de la qualité de l'action et de l'amélioration des pratiques. Plus encore, pour nous l'évaluation n'a de sens que si elle favorise le changement, que si elle agit comme un processus *qui transforme*, faisant évoluer les perceptions, les cadres de pensée, les pratiques, les stratégies, les politiques... au profit du bénéfice collectif.

Cela exige des repères et des étapes à respecter pour concevoir, conduire et utiliser l'évaluation à cette fin. C'est pourquoi nous vous invitons ici à prendre contact avec une toute autre approche et expérience de l'évaluation, depuis ses notions les plus fondamentales jusqu'à sa mise en pratique. Pour compléter ces premières clés de compréhension et vous permettre d'aller plus loin dans votre pratique, nous vous fournissons d'autres ressources utiles, à la fin de ce document.



Né en 1994, le F3E est un réseau apprenant d'acteurs et actrices de la solidarité et de la coopération internationales. Réseau multi-acteurs, il rassemble plus de 95 organisations françaises membres : ONG, collectivités territoriales, réseaux, fondations et syndicats.

Le F3E a pour but d'impulser une amélioration de la qualité des actions et des pratiques au sein du secteur de la coopération et de la solidarité internationales, au service d'un impact porteur de changement social. Pour cela, le F3E développe des activités de renforcement des capacités utiles à l'analyse et au partage des pratiques. Il contribue ainsi à l'agilité des organisations et aux débats stratégiques dans un environnement complexe et mouvant.

**[www.f3e.asso.fr](http://www.f3e.asso.fr)**

# 01

# COMPRENDRE L'ÉVALUATION QUI TRANSFORME

Indispensable à toute démarche qualité, l'évaluation peut devenir un outil majeur de pilotage voire de transformation de l'action si on apprend à s'en servir dans ce but.

**Découvrez ici pourquoi.**

## DE QUELLE ÉVALUATION PARLONS-NOUS ?

### Apprentissages et changement : les deux notions clés de l'évaluation

L'évaluation est un outil connu de nombreux acteur-rice-s de la solidarité internationale et de la coopération décentralisée. À la fin ou à mi-parcours d'une action ou d'une phase de mise en œuvre d'un projet, faire le bilan de ce qui a été réalisé, analyser les forces et les faiblesses des stratégies, démarches ou méthodes d'intervention, apprécier les résultats et effets obtenus et formuler des recommandations permet d'envisager l'amélioration des pratiques futures.

Il n'est cependant pas rare que l'évaluation soit perçue comme un instrument de contrôle que ce soit par les bailleurs ou par sa hiérarchie. Ou encore qu'elle soit conçue et mise en place de façon instrumentale voire expéditive pour essentiellement répondre à un besoin de redevabilité ou de communication.

Le F3E propose une autre manière d'envisager, de concevoir et de déployer l'évaluation en y mettant au cœur deux notions clés : les apprentissages et le changement. Pour nous, l'évaluation doit faire évoluer, quand c'est nécessaire, les relations entre les parties prenantes de l'action, leurs stratégies, leurs méthodes d'intervention voire leur propre organisation. À travers la prise de recul qu'elle permet de réaliser sur l'action et grâce au dialogue qu'elle anime entre les acteurs et actrices, l'évaluation est un puissant outil d'apprentissage et de changement pour les personnes et les organisations, bref pour l'ensemble des protagonistes de la solidarité internationale, de la coopération décentralisée et de bien d'autres secteurs.

### Qu'est-ce que l'apprentissage ?

L'évaluation d'une action suppose de l'observer, de l'analyser, de l'apprécier et de se questionner à son sujet, individuellement et collectivement. Cette prise de recul favorise l'émergence d'une autre manière de voir et de comprendre ce qui est fait. L'apprentissage est le produit de ce nouveau regard porté sur l'action, lui-même favorisé par le processus d'évaluation.

### Qu'est-ce que le changement ?

Les apprentissages individuels et collectifs et leur mise en débat ont une influence sur l'action, ils rendent le changement possible. Plus une évaluation permet d'acquérir de nouvelles connaissances, plus son impact se fait sentir. Le changement s'opère soit directement chez les acteur-rice-s soit à travers une prise de décision qui vient modifier l'action. Le changement provoqué par un processus d'évaluation peut concerner l'action évaluée ou plus largement la stratégie et les méthodes mises en œuvre.

## UNE AUTRE IDÉE DE L'ÉVALUATION

### L'ÉVALUATION TELLE QU'ELLE PEUT ÊTRE PERÇUE

Audit

Certitude

Contrôle

Imposition

Preuve

Prévisibilité

Projection

Redevabilité

Résultat

### L'ÉVALUATION QUE NOUS PROPOSONS

Pilotage

Questionnement

Dialogue, débat

Choix

Compréhension

Adaptation

Transformation

Apprentissage

Changement

## POURQUOI DÉCIDER D'ÉVALUER ?

Les bénéfices attendus sont nombreux et souvent reliés

Les effets attendus d'une évaluation sont multiples et varient en fonction de la position de chaque partie prenante vis-vis de l'action évaluée. Ces attentes, présentées ici de manière schématique, sont souvent intimement reliées. Leur diversité étant forte, il est fondamental de bien déterminer et rendre explicites celles qui sont prioritaires dès l'élaboration de termes de référence de l'évaluation.

Pour résumer, on évalue pour apprendre, rendre compte, décider et communiquer.

### APPRENDRE

- **mieux** appréhender la complexité du contexte de l'action,
- **identifier** les points de blocage pour améliorer sa stratégie et ses pratiques futures,
- **apprécier** les effets, les résultats, l'impact, les réussites et les échecs, les forces et les faiblesses d'une action, d'une stratégie, d'un dispositif...

### RENDRE COMPTE

- aux bailleurs, donateur-riche-s, élu-e-s, électeur-riche-s, au conseil d'administration, à l'assemblée générale, aux partenaires, aux bénéficiaires,
- des résultats et de la pertinence de l'action afin de favoriser le partage de réflexions et le dialogue,
- des difficultés et des recommandations pour débattre des choix et stratégies afin de progresser...

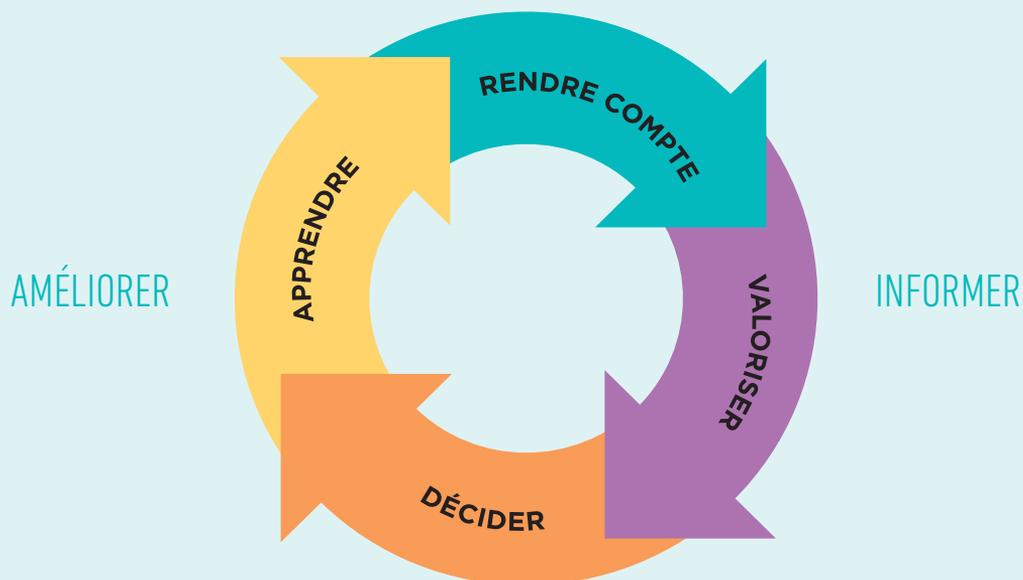
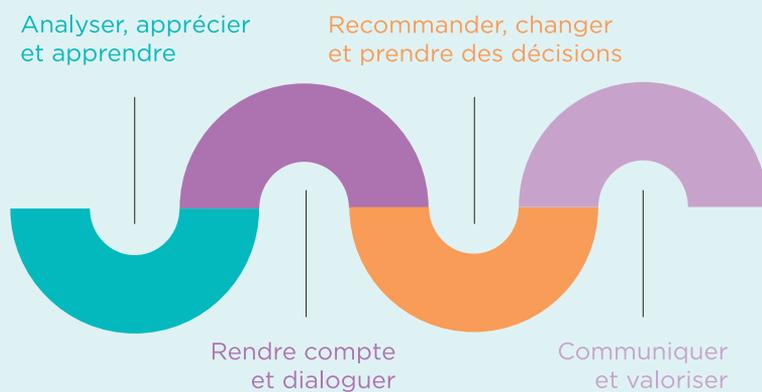
### DÉCIDER

- de poursuivre, réorienter ou arrêter l'action,
- de redéfinir la stratégie d'intervention, les méthodes, les partenariats,
- de redonner du sens à l'action...

### COMMUNIQUER

- **rayonner** grâce à une visibilité renforcée par la diffusion des résultats et des recommandations de l'évaluation,
- **valoriser** son organisme, son action et savoir-faire,
- **affirmer** sa position dans le paysage institutionnel...

## LES FONCTIONS DE L'ÉVALUATION



### Ce que l'évaluation peut changer et comment ces changements s'opèrent

Une évaluation doit permettre d'améliorer les stratégies d'intervention, les programmes et les actions à venir grâce à la prise en compte des enseignements tirés de ce qui a été réalisé. En suscitant l'interaction et le partage des réflexions, l'évaluation qui transforme favorise la découverte de nouvelles façons de voir et de comprendre une situation, une action et ses enjeux. Le regard extérieur du-de la consultant-e et l'apprentissage collectif qui s'opère au fur et à mesure des étapes stimulent la prise de recul par rapport aux « schémas internes » et automatismes inhérents à son organisation ou à ses partenaires.

Enrichi de nouvelles connaissances acquises pendant le processus d'évaluation, emparé par les analyses et recommandations constructives de l'évaluation, les acteur-ric-e-s peuvent décider de faire évoluer des approches et des méthodes d'intervention. Elles-ils apprennent de l'action passée pour alimenter le changement dans les stratégies et actions futures de son organisation. Le changement peut toucher même le positionnement stratégique ou partenarial de l'organisation.

Quand elle parvient à impliquer l'ensemble des parties prenantes, l'évaluation peut également avoir pour effet de renforcer la collaboration grâce à la réflexion collective, qui suppose souplesse et ouverture des participant-e-s et une posture de facilitation du-de la consultant-e.

Qu'ils soient stratégiques, opérationnels ou organisationnels, les changements interviennent progressivement. L'influence des apprentissages d'une évaluation peut prendre du temps, elle doit mûrir pour se traduire en changements. Ces changements s'opèrent à trois niveaux : individuel, interpersonnel (entre membres de l'équipe qui met en œuvre l'action) et collectif (au niveau de l'organisation et/ou de ses partenaires).

## LES FONDAMENTAUX DE L'ÉVALUATION

- 1 L'ÉVALUATION EST UN OUTIL D'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT.
- 2 C'EST UN PROCESSUS COLLECTIF D'APPRENTISSAGE BASÉ SUR UNE DÉMARCHE PARTICIPATIVE ET TRANSPARENTE.
- 3 LES ACTEURS IMPLIQUÉS SONT OUVERTS AU QUESTIONNEMENT.
- 4 L'ÉVALUATION TIEN COMPTÉ DES RAPPORTS DE POUVOIR ET ELLE N'EXCLUT PERSONNE.
- 5 ELLE CONTRIBUE AU BÉNÉFICE COLLECTIF DES ORGANISATIONS ET DU SECTEUR.

# ENTREPRENDRE UNE ÉVALUATION PORTEUSE DE CHANGEMENT

Chaque évaluation est unique. Son processus doit s'adapter aux circonstances de sa mise en œuvre (nature et objectifs des commanditaires, acteur·rice·s impliqué·e·s, type d'action évaluée, etc.). S'il n'existe pas de recette ou de standard de l'évaluation, certains aspects indispensables vous permettront d'opérer les bons choix. **Découvrez-les ici.**

# LES CIRCONSTANCES QUI FAÇONNENT L'ÉVALUATION

Chaque élément est déterminant

Dans ce « pour qui ? / sur quoi ? / comment ? » de l'évaluation, on découvre d'emblée qu'il n'existe pas une mais diverses évaluations. Ces dernières varient en fonction de ce qui a motivé leur déploiement, des attentes nourries à leur égard (nous les avons vues plus haut), du type d'action évaluée, du profil des parties prenantes et des relations entre elles, et du moment où le processus est décidé et mis en œuvre. Ces éléments définissent la singularité de chaque évaluation : plus ils seront explicites, y compris dans les termes de référence de l'évaluation, plus celle-ci procurera des effets utiles.

## Qui commande l'évaluation ?

C'est l'équipe opérationnelle qui le plus souvent exprime le besoin de lancer l'évaluation d'une action. Quand la portée de l'évaluation est stratégique pour l'organisation, les décideur-euse-s et les élu-e-s s'impliquent davantage. La décision d'évaluer peut également être le fruit d'un dialogue avec le bailleur ou la-le donateur-riche, qui s'interroge sur les choix opérés.

Au sein des collectivités territoriales, l'évaluation implique le(s) service(s), les élu-e-s et les partenaires et parties prenantes (ONG, associations, organismes locales-aux) concerné-es par l'action évaluée. Chez les associations de solidarité internationale, l'évaluation peut être directement portée à la fois par la personne en charge ou responsable du pôle qui pilote l'action évaluée, sa hiérarchie et la gouvernance de son organisation, voire leurs partenaires, selon le caractère plus ou moins stratégique de l'évaluation.

## Pour qui ?

Cette question mérite d'être posée dès le départ. La raison est simple : les personnes et organisations pour qui on réalise une évaluation seront d'autant plus enclines à y prêter attention et à s'en servir qu'elles seront associées au processus depuis le début. Il est important qu'elles puissent comprendre la nécessité de l'évaluation, son utilité et la manière dont celle-ci se déroulera.

**On peut décider de mettre en place une évaluation au bénéfice de :**

- Son organisation : l'évaluation peut servir à faire évoluer l'action, la stratégie et les méthodes de son organisation.
- Ses partenaires.
- Ses bénéficiaires.
- Ses bailleurs et donateurs.
- Les citoyens.

### Qu'est-ce qu'on évalue ?

Le F3E promeut une évaluation qui questionne le sens d'une action et partage ce questionnement entre les parties prenantes, qui interroge la stratégie d'intervention (son cadre général, ses choix fondamentaux, ses priorités, ses cibles et dispositifs) et qui apprécie aussi le rôle et la place des acteur-ric-e-s, la qualité de leurs relations ainsi que les valeurs et objectifs partagés. Ce questionnement peut parfois faire vaciller des certitudes établies.

#### **Une évaluation peut ainsi s'intéresser à :**

- Des actions (projets, programmes, coopérations décentralisées...) simples et complexes.
- Des processus liés à l'action : stratégies, démarches, méthodes, dispositifs d'intervention, partenariats, etc.
- Les résultats, effets et changements générés par l'action.

### LES CRITÈRES D'UNE ÉVALUATION

L'évaluation consiste à apprécier une action en se basant sur des critères ou des catégories de questions. Ces dernier-ère-s fournissent des repères, une grille de lecture pour appréhender une action, une réalité, un processus. Il est par conséquent fondamental de bien choisir la grille de lecture qui balisera l'évaluation. Il existe un consensus autour d'un socle de « critères classiques » et d'indicateurs d'une évaluation, parmi lesquels on retrouve :

- la **cohérence** de l'action eu égard aux autres interventions menées,
- sa **pertinence** (jusqu'à quel point répond-elle aux besoins ?),
- son **impact** (quelle différence l'action génère-t-elle ?),
- la **durabilité** des bénéfices que l'action génère,
- l'**efficacité** de l'action (les ressources sont-elles utilisées de manière optimale ?),
- son **efficacité** (jusqu'à quel niveau atteint-elle ses objectifs ?).

Ce standard de critères partagé ne doit cependant pas faire oublier que son utilisation dépend de la finalité de l'évaluation. Les critères ne doivent pas être appliqués mécaniquement, mais utilisés selon le type d'intervention évaluée, le contexte de l'évaluation et les besoins des parties prenantes concernées. Ils peuvent être combinés à des questions et hypothèses plus précises relatives à l'action qui sera évaluée ou à des interrogations spécifiques de la-du commanditaire à l'égard de la stratégie d'intervention ou du dispositif de mise en œuvre de l'action évaluée.

### Quand ?

Le choix du moment dépend du besoin qui justifie la réalisation d'une évaluation. Celle-ci peut avoir lieu tôt, dès la fin d'une phase pilote, pour ajuster la stratégie d'une action complexe et de long terme, et en renforcer la cohérence. L'évaluation peut également s'insérer entre deux phases d'un programme en combinant à la fois l'enjeu de redevabilité et celui d'amélioration de l'action. On peut décider d'une évaluation au terme d'un parcours, pour redéfinir une nouvelle étape ou préparer une « sortie de projet », voire pour vérifier la stratégie suivie. Enfin, le moment de l'évaluation peut être postérieur à l'action pour en tirer les leçons et nourrir la stratégie du commanditaire (cas, par exemple, des études des effets et de l'impact).

Quel que soit le moment choisi, il est important que les parties prenantes s'impliquent pendant toute la durée du processus évaluatif. Par ailleurs, les effets de l'évaluation, ses apprentissages et le changement qui en découle, ont également leur propre temporalité pour s'installer, selon le rythme de chaque acteur·rice impliqué·e. Ce temps peut être bien plus long que la durée de l'évaluation.

## COMMENT S'Y PRENDRE ?

### Étapes d'une évaluation

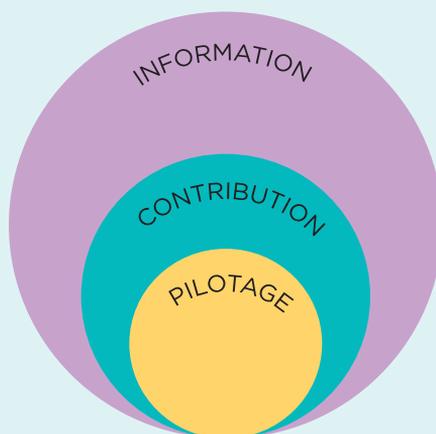
#### ÉTAPE 1 FORMULER LE BESOIN

Cette première étape est déterminante : quand l'organisme qui commande l'évaluation formule précisément le besoin et les usages attendus. Ces derniers doivent être circonscrits et explicités de manière hiérarchisée et claire. La clarté et l'appropriation par les principales parties prenantes de ces besoins – y compris de la volonté de faire évoluer les pratiques – dès le départ et tout au long du processus sont également essentielles pour la suite.

#### ÉTAPE 2 RÉUNIR LES PARTIES PRENANTES

Une évaluation porteuse d'apprentissages et de changement est un processus de réflexion collectif, dès ses prémices. Le F3E encourage la participation des parties prenantes dans sa planification et sa mise en œuvre voire dès la définition de ses termes de référence. Cela augmente leur compréhension de l'exercice, leur implication dans le processus évaluatif et leur appropriation de ses résultats. D'où l'intérêt pour le commanditaire de composer un comité de pilotage élargi rassemblant les acteurs concernés par l'action évaluée, au Nord comme au Sud, selon les cas : personnel et gouvernance de l'ONG ou de la collectivité territoriale, partenaires, bénéficiaires, bailleurs, donateurs... Il n'est certes pas possible de tous les réunir, d'où l'importance d'établir des listes. Les modalités d'implication des différents acteur·rice·s varieront selon leur rôle dans l'évaluation.

### À CHAQUE PARTIE PRENANTE SON IMPLICATION



#### ÉTAPE 3 ÉLABORER LES TERMES DE RÉFÉRENCE

Une fois le besoin formulé et les parties prenantes réunies, c'est le moment de formaliser les attentes prioritaires et l'utilisation qui sera faite de l'évaluation. Collectivement, acteurs et actrices échangent et se mettent d'accord sur le périmètre de l'évaluation et ses objectifs.

Voici les éléments qui doivent composer de manière explicite les termes de référence :

- sur quoi porte l'évaluation : l'action, son contexte, les parties prenantes concernées,
- pourquoi : ses objectifs,
- comment : les critères d'analyse, les questions auxquelles on souhaite que l'évaluation réponde et les éléments de déroulement et de pilotage.

C'est aussi à cette étape que l'on établit le budget de l'évaluation, en cohérence et à la hauteur des attentes, et que l'on formalise la commande qui va guider le choix des consultant-e-s.

#### ÉTAPE 4 CHOISIR LA-LE-S CONSULTANT-E-S

Il est très important de confier l'évaluation à des consultant-e-s externes à l'organisme commanditaire et à l'action à évaluer. Ce principe d'externalité associé au caractère participatif de l'évaluation contribue à stimuler la prise de recul par rapport aux « schémas internes » et automatismes inhérents aux parties prenantes.

La nature de l'objet à évaluer détermine les compétences qu'il est nécessaire de réunir au sein de l'équipe d'évaluation. À travers son offre, l'évaluateur-riche doit non seulement faire preuve d'une bonne compréhension des enjeux de l'étude comme proposer une méthodologie structurée, appropriée et participative et apporter une valeur additionnelle aux termes de référence.

### ÉTAPE 5 LANCER ET CONDUIRE L'ÉVALUATION

La-le commanditaire se charge d'organiser la préparation matérielle de l'évaluation. Le-s évaluateur-ric-e-s formalisent avec elle-lui la note méthodologique et veillent dès le départ à partager avec les parties prenantes leur grille de lecture, c'est-à-dire leur approche et analyses, et ce pendant toutes les étapes de l'évaluation.

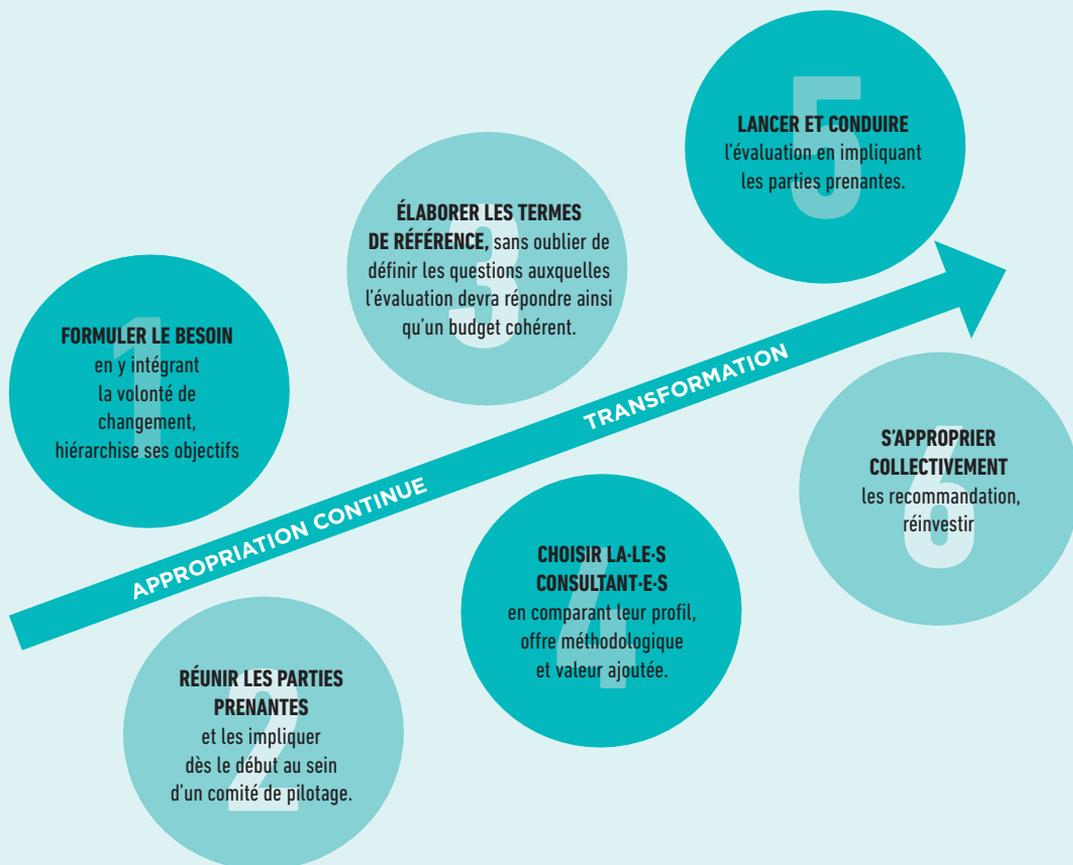
Durant tout le processus, la-le commanditaire et ses partenaires seront confronté-e-s au questionnement et au regard extérieur de l'équipe évaluatrice. Cette dernière aura un rôle central pour susciter le dialogue entre les parties prenantes en clarifiant les enjeux et en établissant un climat de confiance avec une posture critique mais constructive. Un-e bon-ne évaluateur-ice sait identifier progressivement les leviers à même de générer des changements chez les personnes et dans les organisations auxquelles elle-il s'adresse. Ce sont ces échanges qui permettront à ces dernières de profiter pleinement des apprentissages qui en découleront.

Durant la phase de collecte et de traitement des données, le temps passé à l'étude rétrospective, c'est-à-dire à l'évaluation de ce qui a été accompli, est indispensable à la construction de l'évaluation sur les faits. Il offre autant d'opportunités d'apprentissage. Mais encore plus important est le temps passé à la prospective, c'est-à-dire à l'élaboration des hypothèses de jugement et à la réflexion sur l'avenir. En favorisant les échanges de point de vue, cette dernière crée les conditions du changement.

### ÉTAPE 6 RESTITUER, RECOMMANDER, S'APPROPRIER COLLECTIVEMENT ET VALORISER

Cette étape est déterminante. Les restitutions à l'ensemble des parties prenantes et la formulation des recommandations de manière adaptée à chaque type de public présentent des moments majeurs de l'appropriation de ces dernières. On échange, on apprend, on discute, on se positionne. Pour faciliter les échanges de point de vue, les recommandations doivent être intelligibles, destinées à faire réfléchir. Des restitutions provisoires et finales ciblées et adaptées aux différents types d'acteur-ric-e-s permettent de renforcer les apprentissages et de préparer des décisions. Il revient à ces dernier-ère-s de hiérarchiser et parfois de reformuler les conclusions et recommandations pour mieux se les approprier, cadrer les décisions de changement et les valoriser. L'élaboration collective d'un plan d'action contribue à fluidifier la mise en œuvre des décisions issues de l'évaluation. À noter que l'appropriation des recommandations est un processus qui commence dès la première étape de l'évaluation et qui se poursuit bien au-delà de la restitution. C'est justement ce continuum qui favorise la mise en place du changement.

## LES ÉTAPES D'UNE ÉVALUATION QUI TRANSFORME



### **COLLECTIVITÉS TERRITORIALES ET ÉVALUATION : POINTS À PRENDRE EN COMPTE**

La coopération décentralisée est souvent multidimensionnelle – elle touche différents services et secteurs (santé, éducation, culture...) – et repose sur une approche « programme » faite de nombreux projets conçus à partir d'un cadre commun censé leur assurer une cohérence globale. Cela peut rendre l'évaluation complexe si on ne définit pas précisément ce que l'on souhaite évaluer.

Il n'est pas rare qu'une collectivité commanditaire souhaite tout évaluer, ce qui lui demanderait des moyens considérables. Il vaut mieux dans un premier temps se limiter aux actions les plus stratégiques voire à la stratégie du partenariat de coopération et son dispositif.

L'implication des élu-e-s dès ce stade permet de faire de l'évaluation une démarche politique claire, en plus d'une mesure technique. De même, pour que le processus d'évaluation soit pleinement intégré par tous, et notamment par la collectivité partenaire, l'implication de cette dernière (services techniques et élu-e-s) dans la définition des termes de référence et un accompagnement externe dans la formulation des attentes des uns et des autres vis-à-vis de l'évaluation peuvent s'avérer précieux.

Sans oublier d'associer à la démarche les acteur-ric-e-s des territoires respectifs concerné-e-s par l'action.

## FAVORISEZ LE CHANGEMENT !

Entreprendre une évaluation qui soit porteuse de changement suppose d'adhérer à un certain nombre de principes et d'attitudes, sans lesquelles le processus ne pourrait être à la hauteur des attentes.

**Découvrez ici nos recommandations.**

## LE TRIPTYQUE DU CHANGEMENT

Environnement favorable, processus d'évaluation transformatif et apprentissages partagés

### Environnement favorable

- volonté d'apprendre et de changer,
- dialogue avec les parties prenantes (internes et externes),
- ouverture au questionnement,
- implication des décideurs,
- volonté politique,
- moment opportun.

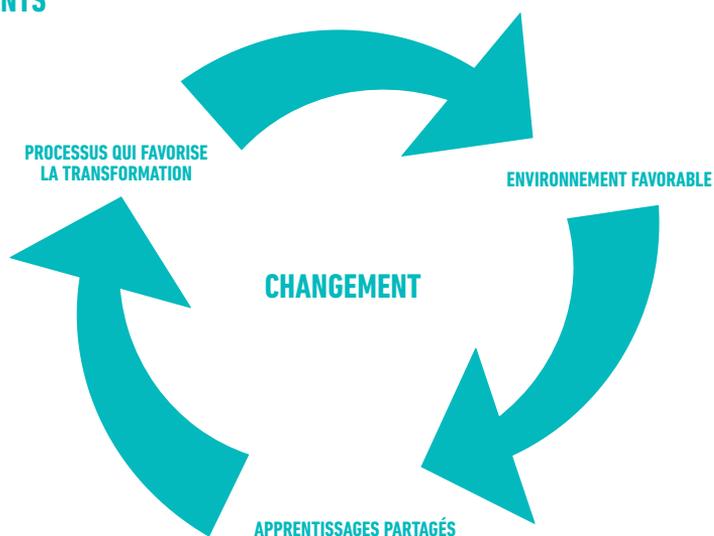
### Apprentissages partagés

- prise de recul,
- apprentissages individuels et collectifs,
- appropriation des recommandations de façon publique.

### Processus qui favorise la transformation

- coconstruction de l'analyse,
- évaluateur-riche, facilitateur-riche,
- échanges réguliers entre commanditaires et consultant-e-s,
- implication des partenaires,
- communication adaptée à chaque type de public.

## LES TROIS INGRÉDIENTS D'UNE ÉVALUATION QUI TRANSFORME



## DIX RECOMMANDATIONS POUR UNE ÉVALUATION QUI TRANSFORME

Et les erreurs à ne pas commettre

**1 La quête du changement** est inhérente à l'évaluation qui transforme. Cela suppose d'identifier en amont les conditions qui permettent d'aller dans ce sens et d'être explicite dans son envie de changer et de promouvoir dialogue, concertation, ouverture au questionnement, adaptabilité, partage...

**2 Les résultats attendus d'une évaluation** étant souvent nombreux, il est fondamental de bien déterminer et rendre explicites ceux qui sont prioritaires dès l'élaboration des termes de référence. Les attentes d'une évaluation qui transforme sont en cohérence avec l'objet évalué mais également avec les moyens dont on dispose pour la réaliser. Il ne faut pas hésiter à canaliser les ambitions.

**3** Une évaluation sera d'autant plus utile que sa son commanditaire aura su en préciser **sa singularité** – son origine, le type d'action concernée, le moment de l'évaluation et les attentes. Ces éléments doivent être clairement explicités dans les termes de référence.

**4** L'évaluation consiste à apprécier une action en se basant sur **une grille de lecture**. Il est par conséquent fondamental de bien choisir les critères et/ou les questions qui serviront à baliser son évaluation.

**5 Le principe d'externalité** est le garant d'une évaluation libérée des schémas propres aux organismes impliqués dans l'action à évaluer. Confier l'évaluation à des consultant-e-s externes à l'organisme commanditaire et à l'action à évaluer favorise la prise de recul et l'acquisition des apprentissages.

**6 Il est important de garder le lien** avec la-le-s consultant-e-s tout au long du processus. Ce-tte-s dernier-ère-s font vivre le dialogue entre les différentes parties prenantes en établissant un climat de confiance, avec une posture critique mais constructive.

**7 La diversité d'acteur-ric-e-s**, de positions et de relations (de pouvoir, de partenariat, d'appui, de collaboration, de financement) détermine différentes attentes à l'égard de l'évaluation. Leurs enjeux doivent être connus. Leurs postures, transparentes. Les réunir autour d'un même exercice pour les faire dialoguer est une initiative complexe et délicate qui demande toute l'attention de l'évaluateur-ric-e et de la-du commanditaire de l'évaluation.

**8** De la même manière, **la place et le poids relatif des différents acteur-ric-e-s** dans l'origine et la conduite de l'évaluation ont une incidence sur les apprentissages et les changements qu'elle génère.

**9** L'évaluation est **un processus qui se partage** à chaque étape avec ses partenaires. Tous y contribuent depuis la collecte des données jusqu'à la formulation des recommandations.

**10 Partager les enseignements** permet de favoriser le passage des apprentissages individuels aux apprentissages collectifs et à la prise de décision.

# Conclusion

## ÉVALUEZ ET CHANGEZ AVEC LE F3E !

### Ressources et modalités pratiques d'intervention

Le F3E est un réseau et un centre de ressources, de formation et d'accompagnement dédié à l'impact et à la qualité de l'action pour le changement social. Il accompagne ses membres dans la réalisation d'évaluations externes participatives, porteuses de changement. Le F3E accorde une attention particulière aussi bien à l'accompagnement d'évaluations à caractère stratégique et portant sur des objets complexes (actions multiacteur·rice·s, multipays, fonctionnement en réseaux) qu'à l'appui de structures qui lancent une évaluation pour la toute première fois.

Pour être accompagné·e par le F3E, l'évaluation doit tenir compte des approches transversales de genre, de jeunesse et de développement durable. Ses produits doivent être partageables et contribuer au bénéfice collectif.

Le F3E diffuse les produits issus des évaluations qu'il accompagne, en particulier sur son site internet. Le réseau peut être amené également à les valoriser de différentes manières (analyses transversales, restitutions élargies, ateliers d'échange...), en accord avec les structures concernées, toujours au service du bénéfice collectif.

### Accompagnement, cofinancement, formation et ressources

Le F3E, c'est tout d'abord un espace d'échanges et d'expérimentations. Son but est d'impulser une amélioration des pratiques des acteurs et actrices de la solidarité internationale et de la coopération décentralisée et de renforcer leurs compétences, au service d'une action ayant un impact porteur de changement social.

Pour cela, le F3E propose quatre familles d'activités complémentaires et interconnectées pour la plupart accessibles à tous et à toutes, dans une logique de parcours d'apprentissage individuel et collectif :

- 1 L'ACCOMPAGNEMENT ET LE COFINANCEMENT D'ÉTUDES** (réservé à ses membres) : depuis la conception jusqu'à leur mise en œuvre et valorisation. Une dizaine d'études sont concernées, parmi lesquelles des études préalables, des appuis à la planification stratégique, à la capitalisation, des évaluations, des études genre...
- 2 LA FORMATION** sur catalogue et sur mesure.
- 3 DES TEMPS D'ÉCHANGE** et de partage d'expériences pratiques dans des dynamiques collectives.
- 4 DES RESSOURCES MÉTHODOLOGIQUES** tournées vers l'action et notamment dans quatre domaines clés : l'évaluation, la capitalisation d'expériences, les approches orientées changement et l'approche genre.

# Pour aller plus loin

## POUR APPROFONDIR LA COMPRÉHENSION DE L'ÉVALUATION QUI TRANSFORME

- « **L'ÉVALUATION FINALE** » (fiche de présentation), F3E, coll. Les études du F3E.
- « **COMMENT RENFORCER LES APPRENTISSAGES ET FAVORISER LES CHANGEMENTS À TRAVERS L'ÉVALUATION ?**  
– **ANALYSE DE PRATIQUES POUR UNE ÉVALUATION TRANSFORMATIVE** » (rapport et synthèse), F3E, coll. Points de vue sur..., janvier 2017.
- « **L'ÉVALUATION, UN LEVIER DE CHANGEMENT SOCIAL** » (vidéo), Table ronde dans le cadre des Journées du Réseau F3E, 4 et 5 mai 2017.

## POUR ALLER PLUS LOIN DANS LA PRATIQUE D'UNE ÉVALUATION QUI TRANSFORME

- « **PRÉCISER LES ATTENTES VIS-À-VIS D'UNE ÉVALUATION, IDENTIFIER LES QUESTIONS AUXQUELLES L'ÉVALUATION DOIT APPORTER DES RÉPONSES** » (fiche pratique), F3E, coll. Repères sur...
- « **QUELQUES POINTS D'ATTENTION POUR LES ÉVALUATIONS DE COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE** » (note de travail), F3E, coll. Repères sur..., juin 2009.
- « **COMMENT ESTIMER LE BUDGET D'UNE ÉVALUATION EXTERNE ?** » (fiche pratique), F3E, mars 2020.
- « **GRILLE TYPE POUR ANALYSER DES OFFRES DE SERVICE EN VUE D'UNE ÉVALUATION** » (fiche pratique), F3E, coll. Repères sur..., janvier 2010.
- « **QUELQUES RECOMMANDATIONS À L'USAGE DES CONSULTANTS POUR LA RÉDACTION DE LEUR RAPPORT D'ÉVALUATION** » (fiche pratique), F3E, coll. Repères sur..., avril 2009.
- « **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), F3E, coll. Échanges sur, mai 2010.
- « **SUIVRE ET VALORISER UNE ÉVALUATION** » (éléments de synthèse), F3E, juin 2005.

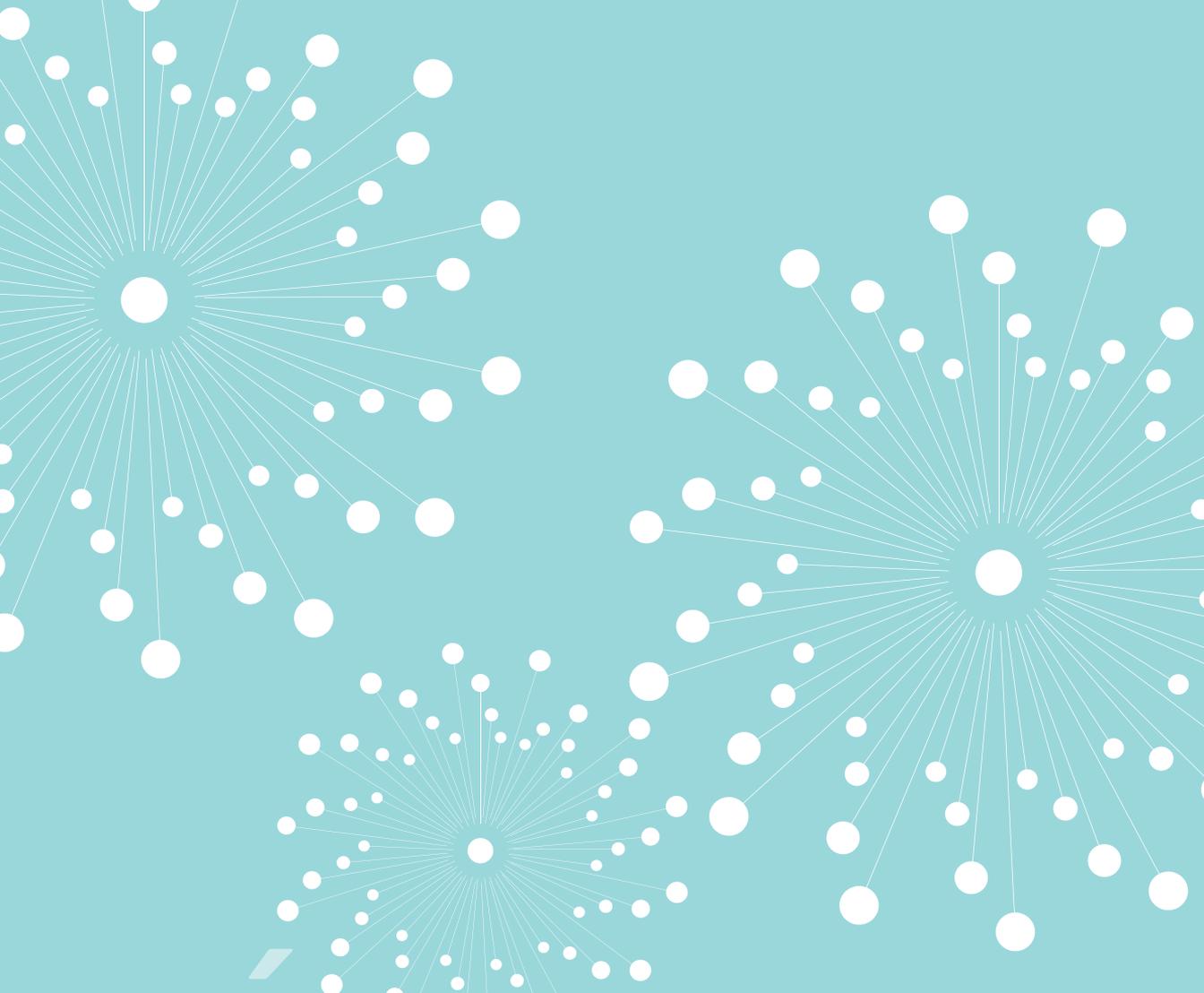
**POUR RETROUVER  
TOUTES CES RESSOURCES,  
RENDEZ-VOUS SUR LE SITE DU F3E.**

« **F3E : L'ÉVALUATION TRANSFORMÉE** », synthèse dirigée par Lilian Pioch, Othmane Chaouki et Nathalie Saric et réalisée par Luciana Uchôa-Lefebvre. Conception graphique : François Phong. © F3E – novembre 2022.



Ce document est mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

Vous êtes libres de reproduire, distribuer et communiquer ce document au public. Néanmoins, vous devez respecter les conditions suivantes : vous devez citer le nom de l'auteur original de la manière indiquée par l'auteur ou autrice de l'œuvre ou le titulaire des droits qui vous confère cette autorisation (mais pas d'une manière qui suggérerait qu'ils ou elles vous soutiennent ou approuvent votre utilisation de l'œuvre) ; vous n'avez pas le droit d'utiliser ce document à des fins commerciales ; vous n'avez pas le droit de modifier, de transformer ou d'adapter ce document. Le texte intégral du contrat est disponible à l'adresse suivante : <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



# L'ÉVALUATION

## Transformée



17, rue de Châteaudun  
75009 Paris, France  
T : 33 (0) 1 44 83 03 55  
M : f3e@f3e.asso.fr  
f3e.asso.fr

AVEC LE SOUTIEN DE

