

# Comment renforcer les apprentissages et les changements à travers l'évaluation ?

↳ Analyse de pratiques pour une évaluation transformative

POINTS  
DE VUE  
SUR...

Synthèse



## Étude réalisée par

Josette BOCKELIE, F3E

Charlotte BOISTEAU, F3E

Lilian PIOCH, F3E

## Accompagnée par

Jean-Louis VIELAJUS

## Icons

Noun Project

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

Magnifier glass par Laymik

## L'illustration de couverture

Philippe Boyrivent

Utile Motif

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

Janvier 2017

## Membres du comité de pilotage

Laurent FONTAINE, président du copil

Laurent DELCAYROU, directeur du F3E

Marion LORY, Organisation Internationale de la Francophonie

Véronique MOREIRA, Région Rhône-Alpes, administratrice du F3E

Daniel NEU, personne ressource

Rose-Marie SAINT GERMÈS AKAR, Communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise, administratrice du F3E

Patrick SMITH, Centre International de Développement et de Recherche, administrateur du F3E



Cette synthèse s'adresse aux lecteur-trice-s pressé-e-s qui veulent avoir rapidement la substance de cette étude. Pour davantage de développements, nous vous invitons vivement à lire également le rapport complet de l'étude.



Evaluer • Echanger • Eclairer

Créé en 1994, le F3E est un réseau pluri-acteurs composé de 80 ONG, collectivités territoriales et établissements publics de santé français. Sa mission consiste à améliorer l'évaluation, l'impact et la qualité des actions de coopération et de solidarité internationale. A cet effet, le F3E développe des activités de renforcement des capacités utiles à l'analyse et au partage des pratiques. Il contribue aussi aux débats stratégiques et politiques au sein du secteur.

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



# LE CONTEXTE DE L'ÉTUDE « ÉVALUER LES ÉVALUATIONS »

L'évaluation constitue un élément puissant de l'ADN du F3E. A sa création en 1994, sa mission principale visait à faire de l'évaluation un outil utile aux acteurs de la solidarité internationale et du développement – non pas un outil de contrôle externe, ni seulement un outil de redevabilité. Mais un outil destiné à apprendre de la pratique, à savoir la réorienter si nécessaire et à « challenger » ses acteurs : l'objectif déclaré était d'évaluer pour évoluer.

Suite à une première étude menée en 2004 sur l'efficacité des évaluations<sup>1</sup>, le F3E a décidé en 2015 de lancer une nouvelle étude sur le thème « Evaluer les évaluations : analyse de pratiques pour une évaluation transformative ». Cette étude, soutenue par l'Organisation Internationale de la Francophonie pose la question de l'utilité de l'évaluation en matière d'apprentissages et de changements, pour cerner ses limites éventuelles et identifier les pistes à développer pour accroître cette utilité.

## Cette étude comprend six volets :

1. Une enquête épistolaire exhaustive auprès des membres du F3E ayant réalisé au moins une évaluation ou étude des effets et de l'impact accompagnée entre 2009 et 2014<sup>2</sup> ;
2. Des entretiens approfondis avec un échantillon de dix de ces membres, ainsi que les consultant-e-s concerné-e-s par ces évaluations ;
3. Une revue de littérature sur les questions d'évaluation et de changement, à travers la littérature francophone, anglophone et hispanophone, élargissant l'horizon au-delà du seul champ français<sup>3</sup> ;
4. Des entretiens avec huit personnes ressources francophones, reconnues pour leurs compétences en matière d'évaluation dans leurs pays d'origine ;
5. Des focus groups réalisés avec des membres du F3E et des consultant-e-s concerné-e-s par la période de référence de l'étude ;
6. Une rencontre avec les divisions du Partenariat avec les ONG et Évaluation et Capitalisation de l'Agence Française de Développement.



*Pour aller plus loin : consultez les pages 6 à 8 dans le rapport complet*

## LES DÉTERMINANTS POUR RENDRE SON ÉVALUATION UNIQUE

Il n'y a pas de modèle standard pour une évaluation et le processus d'évaluation (plus largement que l'évaluation) 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 ?

<sup>1</sup> *De l'efficacité de l'évaluation : comment faire de l'évaluation un outil de changement effectif ?* - sous la direction de Daniel Neu – F3E, 2004

<sup>2</sup> Le questionnaire en ligne était envoyée à la personne qui a suivi l'étude au sein de la structure membre pour chacune des 67 évaluations externes, dont 4 études des effets et de l'impact. Le taux de réponse s'établit à 80%, concernant 46 structures commanditaires différentes, membres du F3E: 30 ONG, 14 collectivités territoriales et 2 centres hospitaliers

<sup>3</sup> Ces travaux viendront aussi alimenter la rédaction du Barefoot Guide n°5 qui sera consacré à « l'évaluation vectrice de changement social », que le F3E coordonne.



- ◇ Quel est moment de l'évaluation ?
- ◇ Quels sont les attentes par rapport à l'évaluation ?

L'observation des pratiques d'évaluation des membres du F3E donne à voir cette grande diversité pour chacun de ces déterminants:



Source : propre.



Pour aller plus loin : consultez les pages 9 à 12 dans le rapport complet

## LES NOTIONS CLÉS

Une évaluation sera d'autant plus utile que son commanditaire aura su en préciser sa singularité. Son origine, le type d'action concernée, le moment de l'évaluation et les attentes dessinent le cadre particulier qui devrait se refléter fortement dans les termes de référence. Le détour par la littérature sur l'évaluation permet également de préciser les notions clés de cette étude.

### L'évaluation transformative

L'évaluation transformative est celle qui privilégie l'apprentissage et vise le changement. Elle priorise une utilisation processuelle qui permet à l'apprentissage d'émerger au travers de la démarche et de l'appropriation des résultats. A travers ce type d'utilisation, l'acquisition de nouvelles connaissances se fait à la condition de la déconstruction des connaissances existantes, un tournant qui augmente l'influence de l'évaluation et sa capacité à générer du changement.

### L'apprentissage

L'apprentissage est le produit d'une prise de recul et d'un nouveau regard porté sur l'action, favorisés par le processus d'évaluation. L'apprentissage concerne



l'acteur/trice avant l'action. Il peut être individuel, mais aussi collectif : équipe, organisation, partenaires.

L'évaluation peut encourager l'apprentissage à chacun de ces niveaux quand le processus est collaboratif et basé sur le dialogue. La participation au processus évaluatif permet aux parties prenantes de construire leurs propres connaissances, perceptions et postures et de les mettre en débat pour ensuite les appliquer.

## Le changement

Le changement issu d'un processus d'évaluation touche l'action et ses acteurs et actrices. Il peut concerner l'action évaluée, mais aussi plus largement les méthodes mises en œuvre, les modalités de partenariat ou encore la stratégie de l'action ou de l'organisation concernée.

Le changement est produit par l'influence des apprentissages individuels et collectifs et leur mise en débat, soit directement chez les acteurs et actrices, soit indirectement en passant par la prise de décision qui viendra « impacter » l'action. Le fait qu'un changement s'opère de l'une ou de l'autre manière renvoie souvent à l'échelle et au type du changement et symbolise le jeu d'acteurs à l'œuvre dans une évaluation.



*Pour aller plus loin : consultez les pages 13 à 18 dans le rapport complet*

## A quelles conditions une évaluation est-elle porteuse de changement ?

L'évaluation peut infirmer ou confirmer, faire évoluer la stratégie d'une action ou d'une organisation ainsi que celle de ses parties prenantes.

Une évaluation qui cherche à produire (et qui suscite effectivement) du changement est une évaluation qui a identifié, en amont de sa réalisation, les conditions, les besoins et les objectifs attendus de l'exercice pour aller dans ce sens. Pour cela, l'évaluation doit être, elle-même, porteuse de sa propre stratégie de changement et créer les conditions favorables à son bon déroulement.

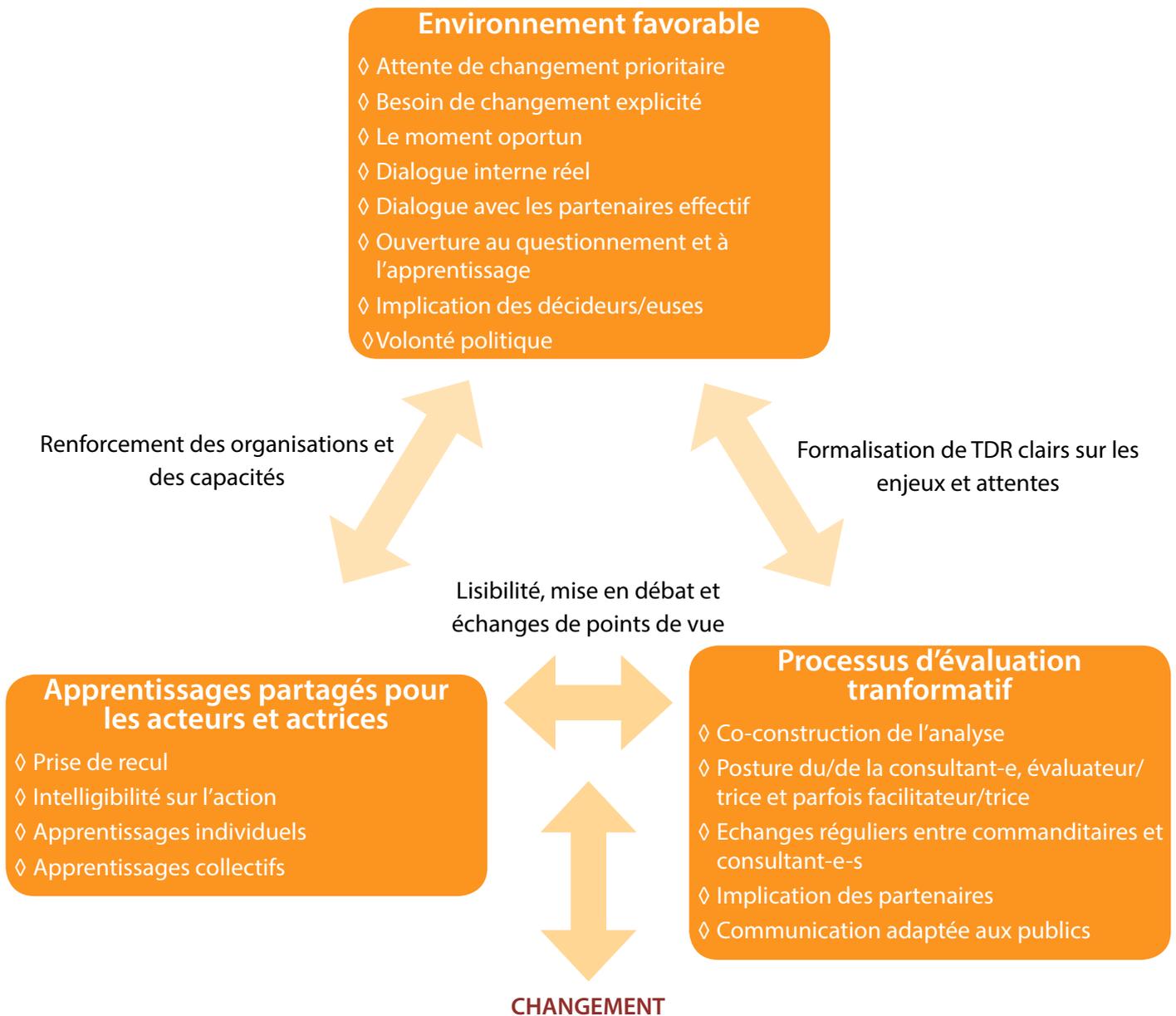
## UNE VISION PARTAGÉE DE L'ÉVALUATION VECTRICE D'APPRENTISSAGES ET DE CHANGEMENTS

Cette étude souligne l'importance de l'articulation à assurer entre évaluation, apprentissages et changements :

- ◇ La mise en place d'une évaluation transformative demande au commanditaire de créer un environnement favorable pour sa structure et ses partenaires principaux ;
- ◇ Le processus d'évaluation demande d'être adapté pour optimiser les apprentissages auprès des acteurs et actrices concerné-e-s, la posture du/de la consultant-e devant intégrer un rôle de facilitation à certaines étapes du processus ;



- ◇ Les apprentissages doivent pouvoir être partagés et mis en discussion pour produire une influence et alimenter les éventuelles décisions nécessaires à un processus de changement.



*Effet des apprentissages et de leur mise en débat sur l'individu, le collectif ou l'organisation. Il opère sur l'action, les méthodes de mise en oeuvre, les modalités de partenariat ou encore la stratégie de l'organisation / de l'action concernée.*

Source: propre.



**Pour aller plus loin :** consultez les pages 19 à 25 dans le rapport complet

Qu'on ne se méprenne pas : bien des évaluations réalisées depuis des années au profit de collectivités territoriales ou d'ONG ont produit des apprentissages et des changements significatifs sans qu'elles aient eu besoin d'être labellisées « changement ». Et dans notre échantillon encore, il y a plusieurs cas où l'enjeu de changement n'était pas formulé, mais où l'évaluation en a révélé le besoin et facilité la réalisation.

Pour autant, l'identification des leviers et freins de changement, tels que révélés par la pratique et exprimés par les acteurs et actrices de l'évaluation, peut

faciliter l'accès à ce type d'évaluation. Et, en outre, à penser l'évaluation au-delà de l'outil d'accompagnement et de redevabilité du cadre logique de projets.

Comme l'ont exprimé les commanditaires, consultant-e-s et personnes ressources, une évaluation porteuse de changements va nécessairement élargir le questionnement et les temps de dialogue, voire de confrontation, pour créer les conditions véritables de la prise de décision nécessaire à la conduite du changement.

Comme toute évaluation, l'évaluation vectrice d'apprentissages et de changements part de l'action. L'analyse des résultats fait partie des données qu'elle traite et restitue. Elle va au-delà, en questionnant le sens de l'action et en partageant ce questionnement avec les acteurs et actrices, parties prenantes de l'action et donc de l'évaluation. Elle interroge la stratégie d'intervention (son cadre général, ses choix fondamentaux, ses priorités, ses cibles et les dispositifs mis en place). Elle apprécie aussi le rôle et la place des acteurs et actrices, la qualité de leurs relations, les valeurs et objectifs partagés. Son questionnement peut parfois faire vaciller des certitudes établies, créant ainsi des apprentissages qui peuvent certes rester individuels, mais qui peuvent aussi se trouver partagés.

Reste que l'action est le fait d'acteurs et d'actrices et particulièrement celui ou celle qui la porte. L'évaluation vectrice d'apprentissages et de changements se déporte nécessairement du champ de l'action pour englober celui de l'acteur/trice, pour faire le lien entre son identité (sa mission, son positionnement) et le sens de son action. L'évaluation devient alors stratégique au niveau de l'institution également, au-delà des actions qu'elle porte. Un lien particulièrement apparent quand il s'agit de réseaux ou de collectifs dont l'action est complètement liée à la nature et aux attentes de leurs membres. Entrer dans le champ de l'acteur ne fait pour autant pas de l'évaluation un *ersatz* de diagnostic institutionnel, même si elle peut parfois en faire émerger l'utilité. On est simplement ici sur un enjeu élargi de pertinence et de cohérence transversales entre l'acteur/trice et son action.

Le rôle et la posture du/de la consultant-e sont déterminants dans toute évaluation, particulièrement quand il/elle s'agit de contribuer à l'apprentissage et de favoriser les changements. Ce rôle a pu être décrit comme celui de facilitateur/euse, d'un passeur/euse, qui doit toutefois conserver sa position d'externalité : un exercice délicat. Sa posture combine deux caractéristiques : d'abord critique et constructive, comme le veut sa mission d'évaluation, mais aussi compréhensive, au sens de chercher à comprendre les raisons qui poussent les acteurs et actrices à faire ce qu'ils/elles font, base d'un dialogue pour l'apprentissage.

Toute évaluation s'achève sur des conclusions et des recommandations, souvent formulées dans le sens de l'amélioration de l'action en cours. Dans le cas d'une évaluation porteuse de changements, le contrat initial entre commanditaire et consultant-e est plus engageant : il s'agit, à travers les recommandations, d'alimenter la décision pour des choix forts, exercice particulièrement délicat pour les deux parties.

*Pour aller plus loin : consultez les pages 32 à 34 dans le rapport complet*



## LES RECOMMANDATIONS

Les recommandations formulées ici s'adressent en premier lieu aux membres du F3E, commanditaires d'évaluations. C'est-à-dire à une communauté d'acteurs attentive à la qualité de leurs actions de solidarité internationale et de coopération décentralisée, et désireuse de s'approprier les outils qui vont renforcer cette qualité. Les recommandations veulent répondre à la forte attente d'apprendre de l'action (comme l'enquête l'a montrée) pour nourrir leurs stratégies du fruit de ces apprentissages.

Ces recommandations doivent également intéresser un public plus large : commanditaires, consultants-e-s et autres parties prenantes qui ne sont pas nécessairement familiers/ères du F3E et qui pratiquent ou utilisent l'évaluation. Eux aussi manifestent leur volonté de s'emparer de l'outil évaluation pour mieux servir leurs objectifs d'apprentissages et de changements.

### Le commanditaire

Il est important de distinguer le temps court de la mission de l'évaluateur/trice et le temps long du processus d'évaluation au service du changement, depuis son origine jusqu'aux effets sur l'organisation porteuse, ses partenaires et leur action commune.

Les recommandations présentées ici vont dans ce sens et dans celui d'un renforcement des apprentissages au travers de l'évaluation, favorables aux changements qu'elle peut générer ou auxquels elle peut contribuer.

- ◇ Voir l'évaluation comme un processus
- ◇ Partager les attentes avec les partenaires
- ◇ Ajuster les termes de références avec des attentes hiérarchisées et clarifiées
- ◇ Maintenir le fil avec le/la consultant-e pendant tout au long du processus
- ◇ Mettre en débat les recommandations
- ◇ Penser à d'autres outils tels que le suivi-évaluation et le post-évaluation
- ◇ Partager les apprentissages pour favoriser le passage des apprentissages individuels aux apprentissages collectifs

### Le F3E

Pour accompagner ces recommandations aux commanditaires, le F3E, quant à lui doit :

- ◇ Renforcer l'attention au « parcours des membres »
- ◇ Mieux relier les éléments de la boîte à outils du F3E, notamment le suivi-évaluation et l'appui post-évaluation



*Pour aller plus loin : consultez les pages 35 à 37 dans le rapport complet*





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

## Evaluer les évaluations

Cette synthèse présente les grandes lignes d'une méta-évaluation de 67 évaluations externes, dont quatre études d'effet et d'impact, accompagnées par le F3E entre 2009 et 2014. Cette étude transversale a pour but de mieux caractériser les conditions d'utilité des évaluations externes, de cerner leurs limites éventuelles et d'identifier les pistes à développer pour accroître cette utilité en matière d'apprentissages et de changement.

Cette étude souligne l'importance de l'articulation entre l'environnement favorable, le processus d'évaluation transformatif et les apprentissages partagés des acteurs et actrices pour une évaluation porteuse de changements. Elle caractérise ces notions clés, met en évidence les déterminants de la diversité des évaluations et les évolutions dans la pratique évaluative des membres du F3E. Elle met en lumière des pistes pour mieux cerner les conditions et les leviers d'une évaluation vectrice d'apprentissages et de changements. Finalement, elle propose des recommandations aux commanditaires d'évaluations et au F3E en accompagnement pour faciliter la mise en œuvre de telles évaluations.



### Retrouvez

La synthèse et le rapport complet : « Evaluer les évaluations: Analyse de pratiques pour une évaluation transformatrice »

Collection POINTS DE VUE SUR

Avec le soutien de:

