

# Culture de l'évaluation chez les acteurs de l'ECSI en Europe

POINTS DE VUE SUR...

- ↳ Une analyse comparée des spécificités et des attentes des acteurs européens de l'éducation à la citoyenneté et la solidarité internationale



## Les auteurs

Josette BOCKELIE, F3E

Charlotte BOISTEAU, F3E

Anne KABORÉ, Educasol

## L'illustration de couverture

Monsieur Suprême

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

(F3E-Eucasol (2014), Guide EAD-SI, pp.34)



Evaluer • Echanger • Eclairer

Créé en 1994, le F3E est un réseau pluri-acteurs composé d'une centaine d'ONG, de collectivités territoriales et d'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)



Eucasol est la plate-forme française d'éducation au développement et à la solidarité internationale. Créée en 2004, elle s'est dotée d'un statut associatif depuis juin 2013. Sa mission consiste à assurer la représentation collective des organisations membres auprès des interlocuteurs publics et privés, renforcer le travail de coordination entre elles, favoriser une démarche de mutualisation et de renforcement de leurs savoir-faire et porter des revendications collectives par des actions de plaidoyer.

[www.educasol.org](http://www.educasol.org)

## Table des matières

Introduction.....	4
Qui a répondu ? .....	4
... Des acteurs de la plupart des pays du DARE Forum .....	4
... Des acteurs avec une expérience en évaluation .....	5
Caractéristiques de la dernière action ECSI .....	6
L'évaluation des actions d'ECSI : quelle forme et quel processus ? .....	6
Les objectifs, entre redevabilité et apprentissage .....	6
Un focus sur les méthodes qualitatives et les outils innovants .....	8
L'importance de l'impact dans les critères évaluatifs des actions/organisations d'ECSI .....	8
L'importance de la participation des parties prenantes .....	9
Une perception positive du consultant.....	10
Quelques leçons à retenir pour les évaluations futures d'actions d'ECSI.....	10
L'apprentissage : une composante à part entière .....	10
La corrélation entre appropriation, utilisation et apprentissage dans l'évaluation .....	11
Recommandations et conclusions .....	12
Les leviers d'apprentissage.....	12
Les spécificités de l'ECSI dans l'évaluation .....	13
L'évaluation des actions d'ECSI : quelques pistes d'amélioration .....	13
Annexe 1 .....	15
Les pays participants au questionnaire.....	15
Les pays qui n'ont pas participé au questionnaire.....	15
Une tabulation croisée des outils et des méthodes évaluatives .....	16
Une tabulation croisée entre objectif d'apprentissage et incorporation de l'évaluation.....	16
Annexe 2.....	17
La traduction du questionnaire au DARE Forum en français .....	17

## Introduction

Depuis sa création en 1994, le F3E a accompagné environ 20 évaluations d'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale (ECSI). Non seulement les champs de l'évaluation et de l'ECSI ont un certain nombre d'aspects communs (notamment leurs objectifs d'apprentissage à travers de processus, et leur contribution au changement), mais ils ont tous deux fait l'objet de plusieurs études et analyses<sup>1</sup>. Cela explique le choix de mener une étude réflexive pour « évaluer les évaluations en matière d'ECSI » afin de mieux comprendre leurs atouts et leurs limites. Dans ce cadre plus large de la méta-évaluation, un questionnaire en anglais a été formalisé et diffusé qui contribue à la réflexion et invite à prendre connaissance du contexte à travers un « *benchmark* » européen (ou analyse comparée) sur l'utilisation et la perception du recours à l'évaluation en Europe. Ce questionnaire cherche à mieux comprendre les processus évaluatifs mis en œuvre **afin d'en améliorer les objectifs d'apprentissage et de transformation sociale visés par les actions.**

Ce questionnaire en ligne a été envoyé à tous les membres du DARE Forum (Development Awareness and Raising Education)<sup>2</sup>. Le DARE Forum se compose de membres désignés par des plateformes nationales et des réseaux ; ils travaillent ensemble pour établir des stratégies communes et pour renforcer l'ECSI en Europe. Le questionnaire a été envoyé à chaque représentant du DARE Forum, qui a été sollicité pour relayer le questionnaire à son réseau, à ses membres et à ses administrateurs. Nous avons reçu des réponses de 22 pays (sur 29) ayant une plateforme nationale représentée au DARE Forum. Le questionnaire ayant été envoyé pendant la période estivale (mi-juillet à mi-septembre), nous avons dû procéder à plusieurs relances. Ce sont donc au final 72 réponses que nous avons traitées.

Nous avons néanmoins reçu quelques retours de participants ayant rencontré des difficultés techniques avec le questionnaire en ligne. Par ailleurs, certaines formulations ou terminologies n'ont pas été comprises par tous ; par exemple la « culture de l'évaluation », le mot « restitution » ou encore « l'équipe technique ». Cela témoigne de l'hétérogénéité des approches européennes.

Bien que le nombre de réponses reçues ne nous permette pas de déterminer une analyse statistiquement représentative de l'évaluation en matière d'ECSI en Europe, les réponses nous encouragent toutefois à identifier un certain nombre de tendances illustratives de la pratique évaluative dans le champ de l'ECSI en Europe.

## Qui a répondu ?

Les réponses au questionnaire proviennent d'acteurs de pays différents ainsi que de personnes ayant des expériences institutionnelles différentes.

### ... Des acteurs de la plupart des pays du DARE Forum

- 72 répondants de 22 pays européens (cf. annexe pour une liste de tous les pays)
  - Nombre de réponses complètes : 31<sup>3</sup>
  - Nombre de réponses partielles : 41<sup>4</sup>

Une proportion importante de réponses vient de Belgique (22,22 %, soit plus du double du pays arrivant en deuxième position quant à leur nombre de réponses). Cela montre la vigueur de la relation partenariale francophone entre F3E-EDUCASOL et les acteurs belges.

---

<sup>1</sup> Par exemple, Lappalainen, R. (2010) and Soges S.p.A (2010)

<sup>2</sup> cf. annexe 2 pour une copie du questionnaire traduite en français

<sup>3</sup> cf. Annexe 1 la liste des pays participants

<sup>4</sup> Les réponses partielles le sont soit du fait que le répondant n'a jamais participé ni accompagné une évaluation (9,71 %), soit à cause d'une complication avec le logiciel du questionnaire à l'ouverture du questionnaire, ce qui a empêché des répondants d'accéder aux questions plus analytiques (24,3 %). Les pourcentages des données analytiques et multivariées sont calculés sur la base des 31 questionnaires intégralement remplis.

L'absence de réponses d'Allemagne, de Luxembourg et de Pays-Bas est plutôt surprenante au vu de leur culture en évaluation pourtant bien enracinée. L'Allemagne par exemple a une grande société nationale d'évaluation qui s'implique dans des conférences et événements internationaux. Par contre, l'absence de réponses émanant de Pologne, de Malte et d'Estonie peut laisser penser que leur culture en évaluation n'est pas encore partagée, notamment par les acteurs de l'ECSI. Pourtant, tous les pays européens ont affiché leur soutien à la résolution de l'ONU qui faisant de 2015 l'Année Internationale d'Évaluation. Notons aussi que les sociétés nationales d'évaluation de Pologne et d'Estonie sont relativement récentes et peuvent peiner à émerger (absence de visibilité en ligne notamment).

### ... Des acteurs avec une expérience en évaluation

Parmi les 72 contributeurs, 29,17 % sont des membres de petites ONG, 22,22 % représentent une plateforme nationale et 4,17 % les deux. Les ONG internationales représentent 18,06 % des réponses, les ONG intermédiaires 15,28 %, les représentants de réseaux 4,14 %, les consultants/évaluateurs 5,56 %, et les collectivités territoriales 1,39 %. Les ONG petites et intermédiaires représentent ainsi presque la moitié des répondants, ce qui constitue un pourcentage important pour ce qui est relatif à la culture en évaluation. Par ailleurs, les ONG (petites, intermédiaires, et internationales) constituent trois quarts des contributeurs c'est-à-dire que la grande majorité des acteurs qui ont répondu au questionnaire sont des commanditaires d'évaluations. Les consultants, eux, ne sont représentés que marginalement dans le questionnaire, ce qui est assez normal puisque le questionnaire ne leur était pas directement adressé (certains chargés de mission dans les ONG peuvent parallèlement à leur fonction exercer une activité de consultant).

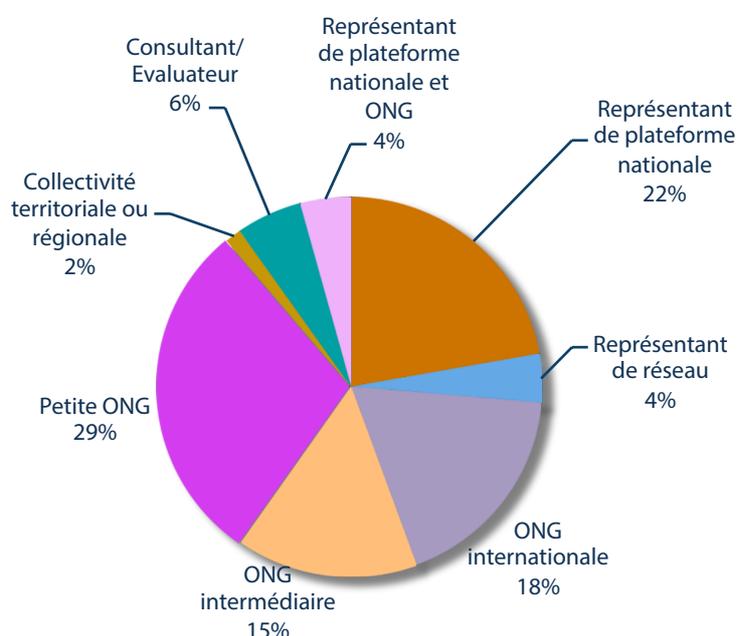


Figure 1 : Identité des répondants

Presque la moitié des répondants sont des « managers » de projets ayant pour la plupart une expérience en évaluation.

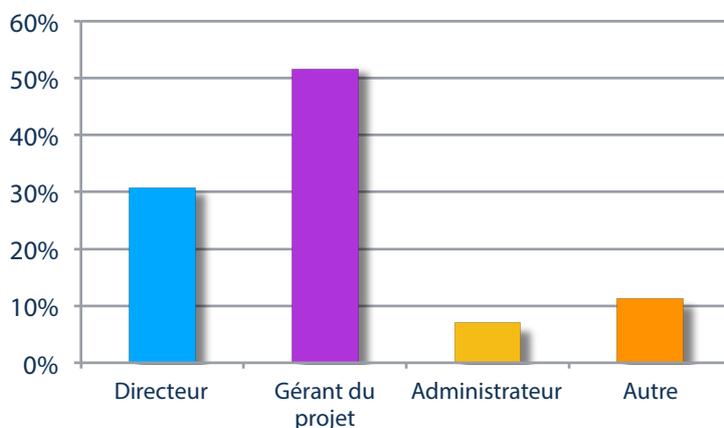
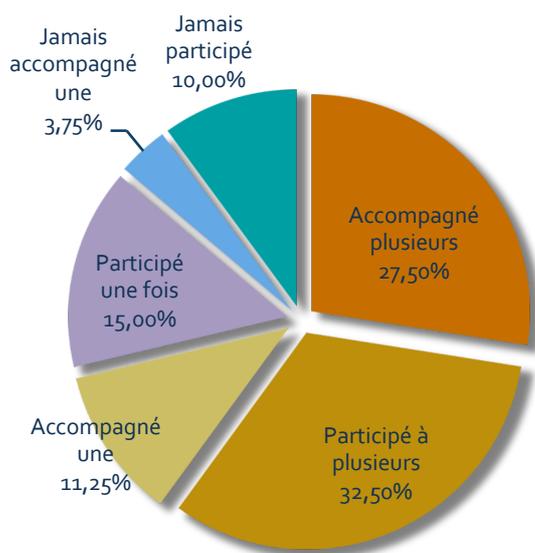


Figure 2 : Qualité des répondants



Plus de deux tiers des répondants ont participé ou accompagné plusieurs évaluations ; 13 (soit 31,7 %) n'ont aucune expérience en la matière. Ces personnes n'étaient pas sollicités pour remplir la totalité du questionnaire.

Figure 3 : Expérience avec l'évaluation

## Caractéristiques de la dernière action ECSI

L'évaluation d'ECSI permet d'appréhender la manière dont ces projets contribuent à l'apprentissage global et au développement. Les actions d'ECSI recouvrent trois formes : les interventions dans le milieu scolaire, les interventions dans un cadre d'éducation populaire hors champ scolaire, les activités de campagnes et plaidoyer.

L'activité évaluée la plus récente pour la plupart des acteurs d'ECSI concerne pour 54,84 % des répondants des projets ou programmes en milieu scolaire et pour 35,4 % d'entre eux des projets ou programmes dans le champ de l'éducation informelle. La plupart des actions d'ECSI concernées sont conduites à l'échelle nationale (74,19 %), puis à l'échelle européenne (29,03 %), régionale (19,35 %) et enfin internationale (9,68 %).

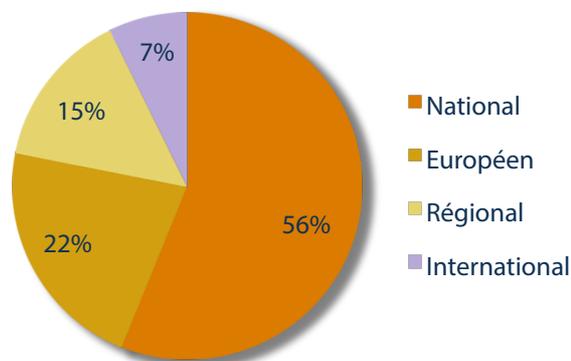


Figure 4 : Niveau d'intervention

## L'évaluation des actions d'ECSI : quelle forme et quel processus ?

### Les objectifs, entre redevabilité et apprentissage

La majorité des évaluations visent un à trois objectifs (61,29 %). Presque un tiers (32,26 %) visent quatre à cinq objectifs et seulement 6,45 % ont visés plus de cinq objectifs.

Les objectifs se focalisent à part égale entre l'analyse rétrospective et prospective. L'évaluation semble chercher un équilibre entre redevabilité et apprentissage.

Une incohérence notable existe entre la majorité des réponses qui revendiquent un objectif d'apprentissage (89,65 % des évaluations visent complètement ou majoritairement l'apprentissage contre 35,72 % des évaluations qui visent complètement ou majoritairement la redevabilité) et les réponses à d'autres questions du questionnaire, qui suggèrent que la méthodologie utilisée était en fait orientée si ce n'est vers la redevabilité au moins vers une gestion axée sur les résultats<sup>5</sup>.

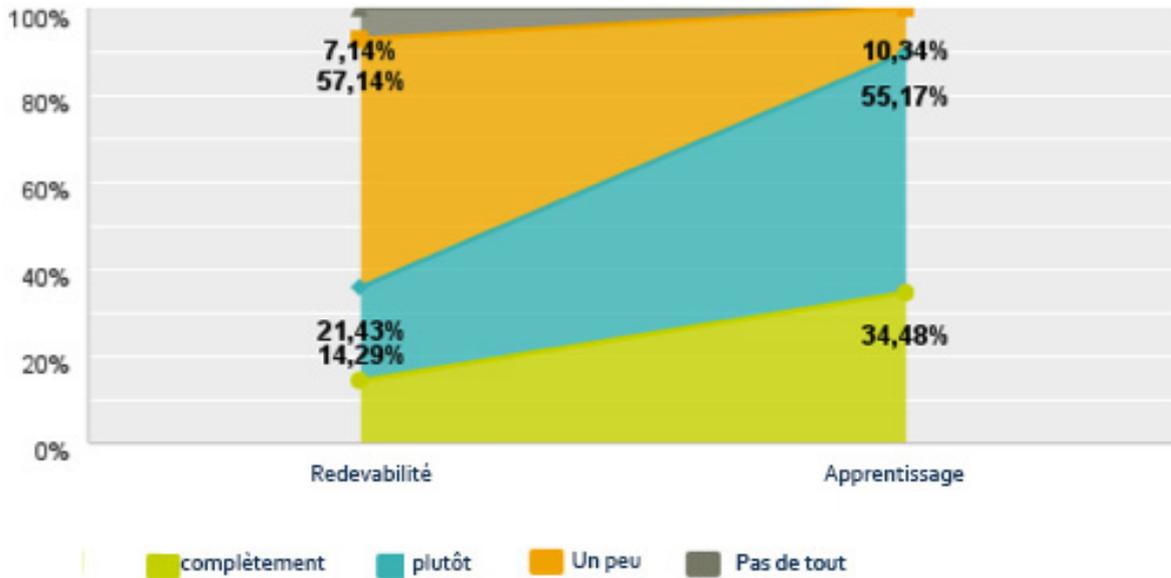


Figure 5 : Objectifs d'évaluation

Parmi les 31 contributeurs, seulement deux pensent ne pas avoir atteint les objectifs dans l'évaluation. Plusieurs ont répondu ne pas avoir eu le temps de capitaliser sur l'information acquise par l'expérience évaluative, car leur attention a été très vite détournée sur d'autres projets.

L'importance de l'apprentissage dans l'évaluation des projets d'ECSI est pourtant soulignée par le fait qu'aucune évaluation consignée n'est dépourvue de cet objectif. C'est un aspect central non seulement des actions d'ECSI, mais aussi de l'évaluation. Le moment où l'évaluation arrive dans le cycle du projet vient en corrélation avec l'objectif d'apprentissage de l'évaluation. Les projets qui ont pensé à intégrer l'évaluation dès le début du cycle de projet affichent l'apprentissage comme objectif central de leur évaluation, dans 90,5 % des cas et vice-versa. La temporalité est une question clé de l'apprentissage. Les projets qui intègrent l'évaluation en milieu ou en fin de projet semblent quant à eux moins tournés vers l'apprentissage.

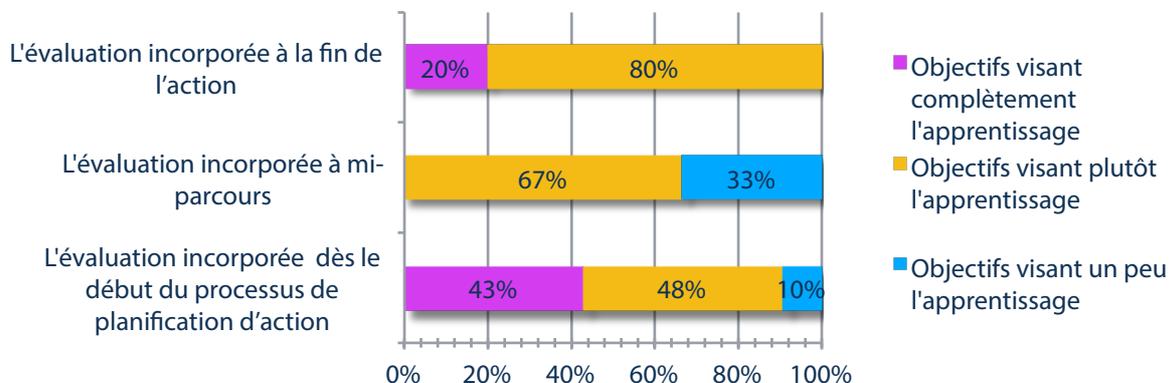


Figure 6 : Objectif d'apprentissage et incorporation de l'évaluation

<sup>5</sup> Par exemple, quand les contributeurs expliquent en quoi leurs évaluations ont atteint ses objectifs, la plupart se focalisent sur les activités d'un projet qui fonctionne correctement selon un plan prévu.

## Un focus sur les méthodes qualitatives et les outils innovants

Les évaluations exploitent une grande diversité d'outils et de méthodes même si la plupart sont standards, qualitatifs et quantitatifs (entretiens, focus groupes, questionnaires, suivi des données quantitatives, etc.)<sup>6</sup>. Même si l'utilisation d'outils qualitatifs est majoritaire dans les réponses obtenues, cela n'indique pas qu'ils soient toujours les outils dominants dans les évaluations conduites. Par ailleurs, les réponses nous indiquent que les individus font bien la distinction entre évaluation et audit, ce qui témoigne d'une culture de l'évaluation croissante en Europe.

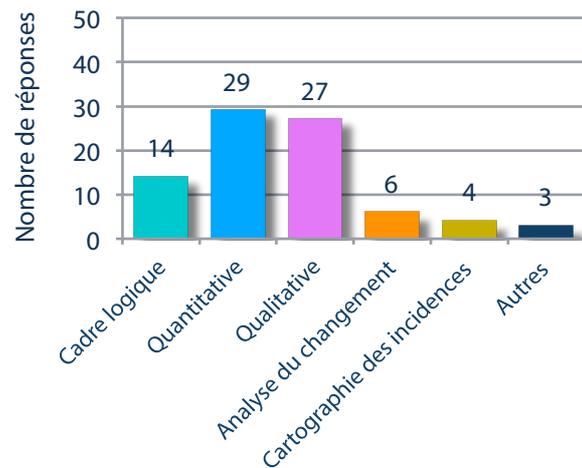


Figure 7 : Choix des méthodes et des outils

L'analyse du changement (*change analysis*) et les analyses centrées sur l'acteur sont assez fréquemment employées : 20 % des évaluations ont utilisé l'analyse du changement et 12,9 % ont utilisé la cartographie des incidences (*outcome mapping*). Pourtant, même en dehors du champ de l'ECSI, ces deux approches de l'évaluation, étroitement liées aux théories du changement, sont relativement nouvelles et peu répandues, car elles nécessitent une durée de l'évaluation plus longue qu'une approche évaluative classique (sur les critères du CAD par exemple) et surtout un accompagnement plus important. Cependant, elles permettent de prendre en compte la complexité des processus de changements. Le fait que la déclaration de leur usage est relativement prononcée dans ce questionnaire peut souligner le parallèle entre l'évaluation comme un outil de changement social et les objectifs des actions d'ECSI qui sont aussi d'insuffler du changement dans les comportements, du changement social finalement. Par ailleurs, cela pointe une culture de l'évaluation dans le champ de l'ECSI qui vise à davantage informer et influencer qu'une évaluation classique le ferait.

## L'importance de l'impact dans les critères évaluatifs des actions/organisations d'ECSI

Plus de la moitié (47,22 %) des évaluations sont déclarées comme centrées sur les résultats tandis que 13,89 % le sont sur les effets et 38,89 % sur les impacts, ce qui est très élevé si l'on compare aux évaluations dans d'autres secteurs<sup>7</sup>. Les évaluations d'impact coûtent plus chères et exigent des moyens importants car elles cherchent à déterminer la contribution de chacun dans un résultat collectif. Ce niveau de déclaration d'évaluation d'impact nous semble donc disproportionné et pourrait s'expliquer par une réponse au choix multiple proposé, sans réelle connaissance de la terminologie et des méthodologies qui en découlent. On peut aussi faire l'hypothèse que l'évaluation des actions d'ECSI permet plus facilement l'usage des méthodes d'impact, du fait que le public concerné se situe majoritairement sur les territoires nationaux. Ceci pourrait être un aspect intéressant à creuser.

<sup>6</sup> Comme cette question n'était pas limitée à une seule réponse, la somme de réponses collectées est de 31 répondants. Voir l'annexe pour un tableau croisé des données.

<sup>7</sup> Par exemple, depuis 2009, des 120 études accompagnées par le F3E, seulement 4 se sont focalisées sur des effets et des impacts.

La littérature sur l'apprentissage parle d'au moins trois niveaux ou échelles d'apprentissage : individuel, organisationnel et sectoriel. La figure 8 montre la corrélation entre les critères d'évaluation et l'échelle d'apprentissage. L'apprentissage aux échelles individuelles et organisationnelles est à l'évaluation d'impact (25,81 % et 35,48 % respectivement). Pour l'apprentissage organisationnel, la pertinence est le deuxième critère observé par l'évaluation tandis que, pour l'apprentissage individuel, c'est l'efficacité qui arrive en deuxième critère observé

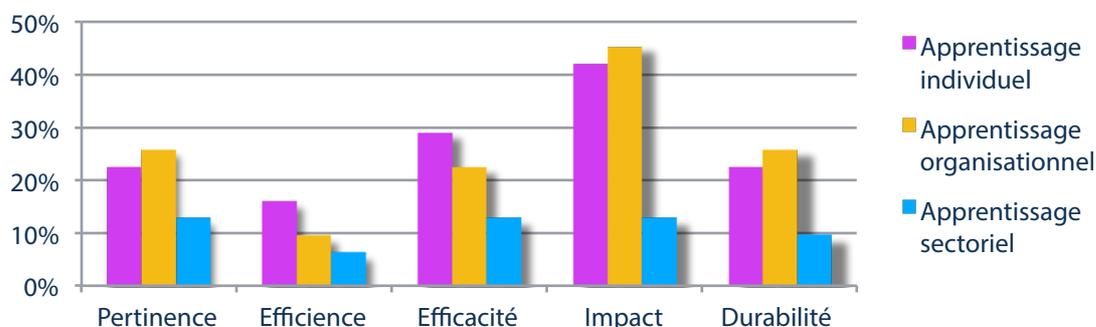


Figure 8 : Critères d'évaluation et niveau d'apprentissage

(corrélation de 16,31 % dans les deux cas). En ce qui concerne l'apprentissage sectoriel, la plupart des répondants déclarent l'utilisation de tous les critères d'évaluations à un niveau équivalent, c'est-à-dire que la pertinence, l'efficacité, l'impact, la durabilité sont des critères aussi importants à observer les uns que les autres pour servir l'apprentissage du secteur de l'ECSI.

### L'importance de la participation des parties prenantes

La plupart des évaluations semblent assez participatives ; elles incluent plusieurs parties prenantes au cours du processus sur toute sa durée, parfois dès la rédaction des termes de référence (TDR). La majorité de la participation s'opère à une étape particulière de l'évaluation, pour un entretien ou dans un atelier, par exemple. C'est aussi à ce moment que le groupe cible est le plus souvent impliqué dans le processus évaluatif (82,76 % des cas). L'équipe technique de l'organisation commanditaire (soit une partie, soit toute l'équipe) participe également le plus souvent à un moment spécifique (81,82 %).

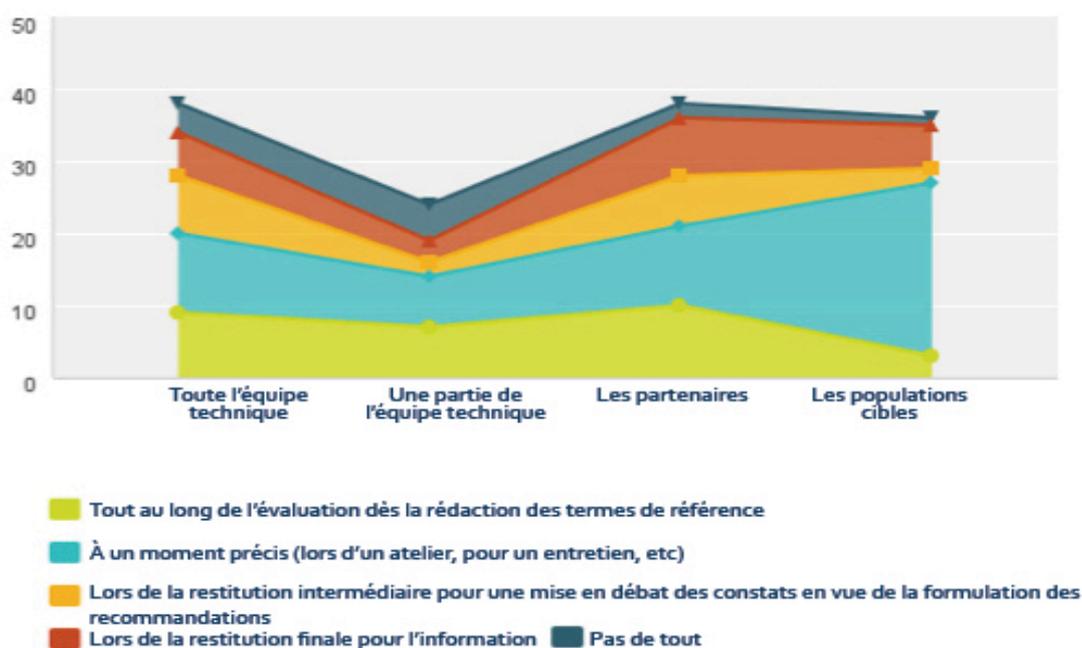


Figure 9 : Participation des parties prenantes

L'équipe technique, dans son entièreté, est une des parties prenantes les plus impliquées dans l'évaluation. Tout au long du processus d'évaluation, dès la rédaction des TDR dans 40,9 % des cas, dans 50 % des cas à un moment donné, dans 36,36 % des cas lors de la restitution intermédiaire et 27,27 % des cas pour la restitution finale. Paradoxalement, dans 40,91 % des déclarations, l'équipe technique (y compris une partie et toute l'équipe) n'a pas participé au processus !

	Tout au long de l'évaluation dès la rédaction des termes de référence	À un moment précis, lors d'un atelier, pour un entretien; etc.	Lors de la restitution intermédiaire pour une mise en débat des constats en vue de la formulation des recommandations	Lors de la restitution finale pour l'information	Pas de tout	Totale
Toute l'équipe technique	40,91 %	50,00 %	36,36 %	27,27 %	18,18 %	100,00 %
Une partie de l'équipe technique	31,82 %	31,82 %	9,09 %	13,64 %	22,73 %	100,00 %
Les partenaires	37,04 %	40,74 %	25,93 %	29,63 %	7,41 %	100,00 %
Les populations cibles	10,34 %	82,76 %	6,90 %	20,69 %	3,45 %	100,00 %

Tableau 1 : Participation des parties prenantes

Les partenaires constituent le deuxième groupe dont la participation est la plus importante dans tout le processus (37,04 %). Ils sont fortement inclus dans le processus à un moment donné (40,74 % des cas) tandis qu'ils ne sont inclus seulement lors de la restitution finale dans 29,63 % des cas et pas du tout inclus dans l'évaluation dans 7,41 % des cas. Cette participation à la lumière de l'expérience du F3E nous semble particulièrement significative.

### Une perception positive du consultant

La plupart des contributeurs ont une perception positive du consultant. La majorité (55,17 %) perçoit le consultant comme un « accompagnant, facilitateur et pédagogue ». Pourtant 10,34 % le décrivent comme un « expert, prescripteur », 17,24 %, reconnaissent sa « présence », tout autant le considèrent « invisible » et 13,79 % le décrivent comme « très fermé ». Même si ces dernières perceptions négatives sont élevées, 89,29 % reconnaissent, à la question suivante, que le consultant a tout de même adopté la bonne posture. Si certaines évaluations peuvent être jugées « non utiles », la responsabilité n'en reviendrait donc pas seulement ou spécifiquement au consultant.

## Quelques leçons à retenir pour les évaluations futures d'actions d'ECSI

### L'apprentissage : une composante à part entière

Des 31 contributeurs, 30 pensent avoir, à un moment donné du processus, appris de l'évaluation. Pour trois quarts d'entre eux (76,67 %), les temps les plus propices à l'apprentissage arrivent en cours d'exercice ou lors de la restitution finale. Mais 56,67 % pensent avoir appris de l'évaluation a posteriori !

Cet apprentissage a lieu à trois niveaux. Trois quarts des répondants considèrent que l'évaluation a abouti à un apprentissage organisationnel et 67,74 % à un apprentissage à l'échelle individuelle. Le pourcentage important de l'apprentissage organisationnel déclaré pose la question du suivi et de la durabilité : dans quelle mesure cet apprentissage organisationnel est-il réellement diffus au sein de l'organisation et infusé dans sa pratique ? Près d'un tiers des répondants (29,03 %) considèrent que leur évaluation a contribué à un apprentissage sectoriel (le partage des leçons tirées d'une évaluation avec un partenaire par exemple). Ce dernier niveau nous est apparu cependant difficile à atteindre puisqu'il exige de partager, discuter et capitaliser sans rester dans l'entre-soi et le taux correspondant nous semble, si l'on considère cette difficulté, relativement élevé. Ainsi, les déclarations sur l'apprentissage parmi les répondants attestent d'une culture de l'évaluation qui s'enracine progressivement.

### La corrélation entre appropriation, utilisation et apprentissage dans l'évaluation

L'apprentissage peut se produire à plusieurs moments pendant le processus d'évaluation. Les évaluations qui ont été a posteriori les plus utilisées sont celles où l'apprentissage a été déclaré plus important. 35,4 % à 38,71 % des répondants ayant déclaré avoir appris de l'évaluation ont aussi déclaré avoir implanté par la suite une majorité des recommandations. Par ailleurs, lorsqu'une minorité des recommandations ont été implantées, l'apprentissage s'est de toute façon produit deux fois plus que dans des évaluations déclarées comme inutilisées. Utilisation et apprentissage sont donc, sans surprise, consubstantiels l'une à l'autre.

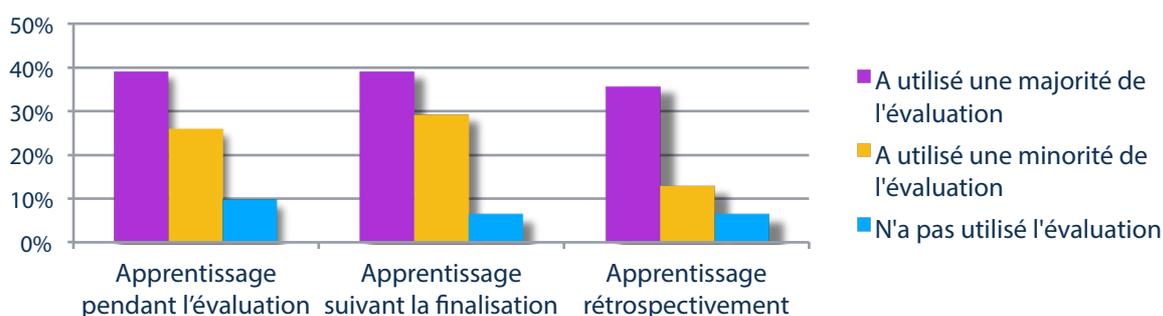


Figure 10 : Utilisation de l'évaluation et de l'apprentissage

L'apprentissage peut cependant se produire, même si l'évaluation est inutilisée. Dans ce cas, il se situe surtout à l'échelle individuelle (12,9 %). L'apprentissage organisationnel en revanche se produit le plus souvent (mais seulement dans 35,48 % des cas) lorsque l'évaluation est largement utilisée. Ceci peut s'expliquer par la volonté et le besoin des OSC à évaluer leurs pratiques, à les analyser et à suivre les recommandations issues des évaluations pour permettre ce changement organisationnel. Cependant, cela prend du temps. Le changement organisationnel ne survient pas au cours d'un cycle de projet ou même l'année qui suit l'évaluation ; ce type de changement survient sur le moyen ou long terme.

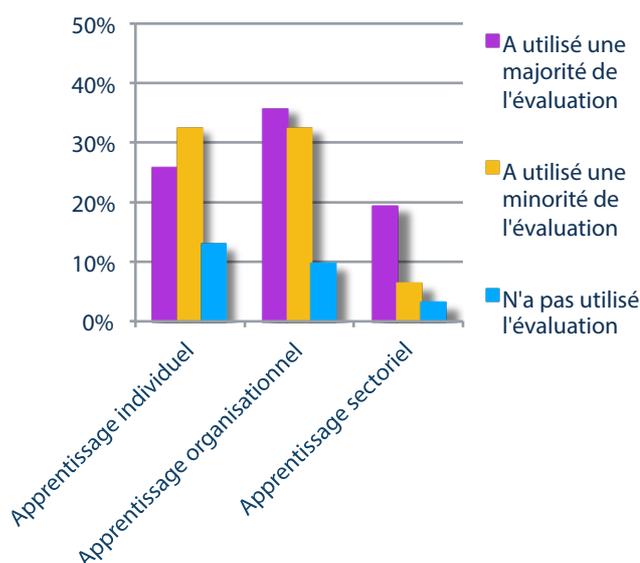


Figure 11 : Niveau d'apprentissage et utilisation

## Recommandations et conclusions

Tout au long du questionnaire, les contributeurs ont apporté des informations additionnelles et parfois ont commenté leurs réponses. Nous avons également quelques questions ouvertes. Cette partie présente une compilation et une synthèse des recommandations formulées, autour de trois axes : l'apprentissage dans l'évaluation, les spécificités des actions d'ECSI et les pistes d'amélioration des évaluations des actions d'ECSI.

### Les leviers d'apprentissage

Pour que l'évaluation puisse être une source d'apprentissage, les contributeurs ont identifié plusieurs facteurs : la participation, les critères d'évaluation, les moyens, les recommandations et la diffusion.

- **La participation de toutes les parties prenantes** d'une évaluation est un aspect important de l'apprentissage. Les parties prenantes incluent notamment les bénéficiaires et les commanditaires, porteurs du projet. Toutes les parties prenantes devraient ainsi être considérées et participer pendant tout le processus, dès la rédaction des TDR de l'évaluation.
- Les parties prenantes devraient **percevoir** l'évaluation comme **un outil d'amélioration de la pratique** plutôt qu'un jugement sur leurs pratiques actuelles. Cela suppose une approche compréhensive et bienveillante de l'évaluation de la part de toutes les parties prenantes.
- En plus des résultats et des effets, quelques acteurs proposent que **les critères d'évaluation** incluent systématiquement **une approche introspective et une analyse d'impact**.
- L'évaluation devrait se dérouler sur **une période plus longue et bénéficier de plus des moyens**. Cela permettrait à l'évaluation d'appréhender l'impact tout au long terme d'un projet.
- Les **recommandations** d'un rapport d'évaluation doivent être **réalistes c'est à dire réalisables** dans un délai raisonnable. Elles devraient **encourager l'amélioration des pratiques** et offrir **des solutions concrètes** en proposant ce qu'il conviendrait de faire à l'avenir. Une attention particulière de la part des consultants sur la pertinence des recommandations est requise pour que les commanditaires puissent les mettre en œuvre.
- La **diffusion** des conclusions et recommandations est un aspect clé de l'apprentissage. Les recommandations devraient être diffusées **à toutes les parties prenantes** de l'action afin qu'elles puissent porter **une lecture critique** sur l'action et s'approprier les recommandations. Les rapports d'évaluation devraient être davantage **partagés entre les acteurs de l'ECSI et au sein du secteur**, ce qui permettrait une plus grande diffusion et un apprentissage collectif plus important.

L'apprentissage et la participation dans le cadre de l'évaluation des actions d'ECSI résultent d'un effort conscient et soutenu tout au long du processus d'évaluation. Les évaluations où l'apprentissage est le plus prononcé sont celles qui sont conçues dès le début d'un projet. Cela permet non seulement la continuité entre projets, mais aussi l'inclusion de multiples parties prenantes à plusieurs moments du processus évaluatif. Beaucoup d'acteurs pensent que, en tant qu'aspects clés des actions d'ECSI, l'apprentissage et la participation devraient être deux dimensions centrales des processus évaluatifs. Afin de maximiser les occasions d'apprentissage, la participation devrait inclure toutes les parties prenantes (y compris les « bénéficiaires », les porteurs du projet et les partenaires des actions d'ECSI évaluées) et ce pendant toute la durée du processus.

Plus les évaluations sont appropriées par les structures, plus les occasions d'apprentissage sont nombreuses. D'où le souhait que les recommandations proposent des solutions concrètes réalisables dans un délai raisonnable. Cela faciliterait la reconnaissance réelle de l'exercice évaluatif et de ce fait, son utilisation et son utilité.

Par ailleurs, l'apprentissage au-delà du niveau individuel ou organisationnel, exige le partage et la diffusion des évaluations dans tout le secteur. Ce partage devrait inclure les recommandations, les meilleures pratiques et les moins bonnes, les leçons qu'on en tire ; cet apprentissage doit pouvoir se propager entre individus, entre organisations, dans le secteur et au sein du DARE Forum.

### Les spécificités de l'ECSI dans l'évaluation

Les contributeurs considèrent que la nature des actions d'ECSI exige de l'évaluation qu'elle prenne en compte ces aspects particuliers.

- Une plus large **focalisation sur des aspects qualitatifs** en sus des aspects quantitatifs (p. ex. non seulement le nombre de personnes informées peut être un enjeu, mais également la qualité de leur information et le type d'information que les personnes ont retenus doit être appréhendé). L'inter-relationnel et l'inter-action sont des aspects particulièrement importants dans l'ECSI : ils doivent être appréhendés à leur juste valeur.
- L'analyse comparative et **les théories du changement** devraient jouer un rôle plus central. Cela permettrait d'inclure la dimension émotionnelle et cognitive des changements. Cela exige **un temps plus long** et la possibilité de suivre les changements de comportement et l'effet des relations humaines sur leur environnement.
- Il faut prendre en compte les spécificités de l'ECSI au-delà de ses résultats et du cadre logique (p. ex. la production de livrables et les plans de cours, etc.). **Les indicateurs d'effets et d'impact** sont des indicateurs clés. Il est nécessaire de **diffuser** les conclusions et de regarder les réalisations de l'ECSI sur le long terme. On devrait évaluer un projet quelques années après sa fin afin de mesurer véritablement son **impact à long terme**.

Bien que la majorité des projets qui utilisent des outils quantitatifs font souvent également appel à la palette d'outils qualitatifs et contextuels, l'inverse semble se produire beaucoup moins souvent. La plupart des évaluations qui emploient la cartographie des incidences ou l'analyse du changement ne s'appuient pas toujours sur des outils standards comme le cadre logique ou les données quantitatives.

Tout au long du questionnaire, les contributeurs évoquent régulièrement l'impact. Cela est-il dû à une mauvaise compréhension de la terminologie de l'évaluation ? Ou bien, est-ce que les actions d'ECSI plus que d'autres actions de solidarité internationale veulent/peuvent appréhender leur impact ? Cela est un aspect intéressant à creuser, avant qu'il ne devienne fortement recommandé par les partenaires financiers ou bailleurs.

### L'évaluation des actions d'ECSI : quelques pistes d'amélioration

En tenant compte des spécificités des actions d'ECSI, quelques participants proposent des suggestions pour améliorer la pratique évaluative des actions d'ECSI.

- Plus de **participation** pendant tout le processus
- Le **partage et la diffusion** des processus, résultats et recommandations des évaluations
  - Inciter les plateformes nationales et européennes à diffuser et partager des exemples sur la manière dont l'évaluation peut contribuer à améliorer les pratiques
  - Favoriser le partage entre organisations des résultats et recommandations des évaluations
- Promouvoir **une culture de l'évaluation** qui favorise la compréhension de la démarche d'évaluation pour l'amélioration des pratiques
  - Motiver d'autres personnes/organisations à pratiquer l'évaluation
  - Diffuser un discours sur la manière dont on pourrait conduire les évaluations de manière innovante.
  - L'évaluation a parfois une connotation négative ; il serait être utile de partager la compréhension de ses enjeux et bénéfices afin d'accentuer sa plus-value et donner un sens à son appropriation.

- La culture de l'évaluation devrait être ancrée plus fortement dans les pratiques et être moins onéreuse.
- Mieux concilier le suivi orienté sur les résultats demandé par la Commission Européenne et l'évaluation des projets/programmes.
- Soutien pour des approches qualitatives innovatrices.
- Assurer que les évaluations en cours de projet se **focalisent sur les dynamiques** et le contexte plutôt que sur des données quantitatives exhaustives.
- L'évaluation respecte l'anonymat dans les enquêtes par questionnaire pour que la confidentialité des réponses puisse encourager leur fiabilité.
- Plus de **temps à capitaliser** sur les évaluations pourrait offrir une occasion supplémentaire à l'apprentissage et à l'application des recommandations.
- Veiller à ne pas mélanger les actions d'ECSI et les projets de développement au Sud.

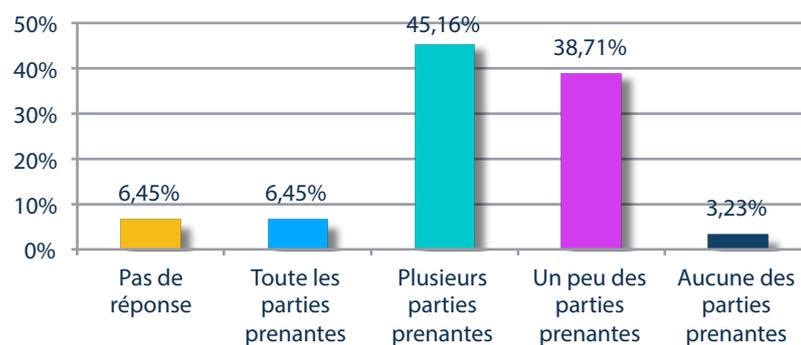


Figure 12 : Perception d'une culture de l'évaluation

Le graphique ci-dessus nous montre que bien que les répondants ne déclarent pas une culture de l'évaluation totalement appropriée dans leurs pays, pour autant, cette culture semble bel et bien avoir germé dans la plupart des pays européens et tend à s'accroître. Seulement 3 % des répondants déclarent qu'aucune des parties prenantes des évaluations dans le champ de l'ECSI dans leur pays ne se sont réellement appropriée la culture de l'évaluation. Par ailleurs, la volonté de promouvoir une culture de l'évaluation et d'encourager sa pratique dans les actions de l'ECSI est fortement encouragée dans les suggestions apportées par les participants. Les acteurs d'ECSI veulent des évaluations innovantes qui permettent de suivre leur chemin et leur contribution au changement social. Tandis que de nouveaux acteurs sont en demande de bien comprendre les nuances dans le vocabulaire évaluatif, ses méthodologies, ses outils, beaucoup ont exprimé une volonté d'approfondir la manière dont l'évaluation pourrait mieux servir les besoins des actions d'ECSI et leurs spécificités. Par exemple, cela pourrait inclure une approche plus orientée vers l'impact ou le changement qui utilise des outils novateurs et qui facilite la capitalisation.

Bien que ces conclusions soulignent une tendance propre aux actions d'ECSI et à leur évaluation, n'oublions pas que notre échantillon n'est pas statistiquement représentatif mais plutôt révélateur. Ce travail pourrait être poursuivi pour permettre d'approfondir et ainsi mieux comprendre la nature et la portée de l'évaluation. Néanmoins, les réponses montrent une véritable culture de l'évaluation qui se diffuse largement en Europe. L'évaluation s'enracine comme une pratique utile au service à la fois de la redevabilité et de l'apprentissage.

## Annexe 1

### Les pays participants au questionnaire

Pays	Fréq.	Pourcentage
Autriche	2	2,78 %
Belgique	16	22,22 %
Bulgarie	3	4,17 %
Chypre	2	2,78 %
République Tchèque	1	1,39 %
Danemark	1	1,39 %
Finlande	6	8,33 %
Géorgie	1	1,39 %
Grèce	7	9,72 %
Hongrie	1	1,39 %
Irlande	3	4,17 %
Italie	4	5,56 %
Lettonie	7	9,72 %
Lituanie	1	1,39 %
Portugal	4	5,56 %
Roumanie	3	4,17 %
Serbie	1	1,39 %
Slovaquie	1	1,39 %
Slovénie	3	4,17 %
Espagne	1	1,39 %
Suède	1	1,39 %
Royaume-Uni	3	4,17 %
<b>Totale</b>	<b>72</b>	<b>100 %</b>

### Les pays qui n'ont pas participé au questionnaire

Croatie
Estonie
France
Allemagne
Luxembourg
Malte
Pays-Bas
Pologne

## Une tabulation croisée des outils et des méthodes évaluatives

		Quantitative		Qualitative		Cadre logique		Analyse du changement		Cartographie des incidences	
		non	oui	non	oui	non	oui	non	oui	non	oui
Quantitative	non	35,5 %									
	oui		65,0 %								
Qualitative	non	6,5 %	29,0 %	12,9 %							
	oui	6,5 %	58,1 %		87,1 %						
Cadre Logique	non	25,8 %	9,7 %	9,7 %	45,2 %	54,8 %					
	oui	29,0 %	35,5 %	3,2 %	41,9 %		45,2 %				
Analyse du changement	non	29,0 %	6,5 %	12,9 %	67,4 %	45,2 %	35,5 %	80,7 %			
	oui	51,6 %	12,9 %	0,0 %	19,4 %	9,7 %	9,7 %		19,4 %		
Cartographie des incidences	non	32,3 %	3,2 %	6,5 %	80,7 %	41,9 %	45,2 %	71,0 %	9,7 %	87,1 %	
	oui	54,8 %	9,7 %	6,5 %	6,5 %	12,9 %	0,0 %	16,1 %	3,2 %		12,9 %

## Une tabulation croisée entre objectif d'apprentissage et incorporation de l'évaluation

	Objectifs visant complètement l'apprentissage	Objectifs visant plutôt l'apprentissage	Objectifs visant un peu l'apprentissage	Objectifs ne visant pas de tout l'apprentissage	Totale
L'évaluation incorporée dès le début du processus de planification de l'action	9 40,9 % 90,0 %	10 45,5 % 62,5 %	2 9,1 % 66,7 %	0 0,0 % 0,0 %	21 72,4 %
L'évaluation incorporée à mi-parcours	0 0,0 %	2 50,0 % 12,5 %	1 25,0 % 33,3 %	0 0,0 %	3 10,3 %
L'évaluation incorporée à la fin d'action	1 20,0 % 10,0 %	4 80,0 % 25,0 %	0 0,0 %	0 0,0 %	5 17,2 %
<b>Total</b>	<b>10</b> 34,5 %	<b>16</b> 55,2 %	<b>3</b> 10,3 %	<b>0</b> 0,0 %	<b>29</b> 100,0 %

## Annexe 2

### La traduction du questionnaire au DARE Forum en français

#### Questionnaire à destination des membres du DARE Forum et de leurs membres

Ce questionnaire est pour vous comme un plateforme, réseau ou ONG...

Nous remercions d'avance les membres du DARE Forum pour la transmission de ce questionnaire à leurs membres : ONG ou collectivités territoriales.

Ce questionnaire concerne les évaluations externes de projets, de programmes ou de campagnes qui sont cofinancées par les autorités publiques ou les bailleurs privés. Attention : il ne porte pas sur les évaluations d'actions isolées.

#### 1. Identité du répondant (choix multiple)

- Représentant(e) de plateforme européenne
- Représentant(e) de plateforme nationale
- Représentant(e) de réseau
- ONG internationale
- ONG intermédiaire
- Petite ONG
- Collectivité territoriale ou régionale
- Autre (veuillez préciser), pour les LRA, spécifiez le service

#### 2. Qualité du répondant

- Directeur
- Gérant du projet
- Administrateur
- Autre (veuillez préciser)

#### 3. Indiquez votre pays

#### 4. Votre pratique d'évaluation (choix multiple)

- Personnellement, vous avez accompagné plusieurs évaluations externes
- Personnellement, vous avez accompagné une évaluation externe
- Vous n'avez jamais accompagné une évaluation externe
- Vous avez participé aux plusieurs évaluations externes
- Vous avez participé une fois à une évaluation externe
- Vous n'avez jamais participé à une évaluation externe

\* *Accompagné* = C'est vous qui avez suivi le processus d'évaluation dans votre organisation ; vous étiez l'interlocuteur pour les évaluateurs ou vous avez participé au COPIL

\*\**Participé* = vous participiez comme une partie prenante d'évaluation ; par exemple, vous avez donné un entretien ou faisais partie d'un focus groupe.

**LES QUESTIONS SUIVANTES SONT RELATIVES A LA DERNIERE EVALUATION EXTERNE QUE VOUS AVEZ FAITE**

**5. Quel était le cadre d'intervention de votre dernière action ECSI évaluée ?**

- Action en milieu scolaire
- Action hors milieu scolaire (éducation informelle)
- Action impliquant une campagne / plaidoyer

**6. À quelle échelle votre action ECSI évaluée était-elle intervenue ?**

- Nationale
- Régionale
- Européenne
- Internationale

**7. Combien d'objectifs comprenait l'évaluation?**

- Entre 1 et 3
- Entre 4 et 5
- Plus de 5

**8. Ces objectifs visaient plutôt la redevabilité et/ ou l'apprentissage**

	Complètement	Plutôt	Un peu	Pas de tout
La redevabilité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'apprentissage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9. Pensez-vous avoir atteint ces objectifs?**

- Oui
- La plupart
- Pas vraiment
- Non, rien

**10. Merci d'expliquer votre choix :**

**11. À quelle phase ces objectifs étaient-ils concentrés ?**

- Rétrospective
- Prospective
- Autre (veuillez préciser)

**12. Sur quels aspects votre évaluation était-elle centrée ?**

- Résultats
- Réalisations
- Impacts
- Autre (veuillez préciser)

13. Pour vous, l'évaluation pourrait être une source d'apprentissage si...

14. À quel moment avez-vous pensé et intégré la question de l'évaluation dans la gestion de votre projet / programme / campagne ?

- Dès le début du processus de planification d'action
- À mi-parcours
- À la fin d'action

15. À quel moment avez-vous effectué votre évaluation ?

- Une évaluation ex-ante
- Une évaluation à mi-parcours
- Une évaluation finale
- Une évaluation ex-poste
- Une évaluation in itinere

16. Qui étaient les parties prenantes incluses dans l'évaluation ?

	Tout au long de l'évaluation dès la rédaction des termes de référence	À un moment précis, lors d'un atelier, pour un entretien; etc.	Lors de la restitution intermédiaire pour une mise en débat des constats en vue de la formulation des recommandations	Lors de la restitution finale pour l'information	Pas de tout
Toute l'équipe technique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Une partie de l'équipe technique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les partenaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les populations cibles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre (veuillez préciser)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Quelle était la posture du consultant tout au long de l'évaluation ?

- Très fermé
- Présent
- Invisible
- Accompagnant, facilitateur, pédagogue
- Expert, prescripteur

**18. Le consultant avait-il la bonne posture ?**

- Oui
- Non
- Autre (veuillez préciser)

**19. Quels critères évaluatifs ont été utilisés ?**

- Pertinence
- Efficience
- Effectivité
- Impact
- Durabilité
- Autre (veuillez préciser)

**20. Quelle méthodologie / outils était exploitée dans l'évaluation ?**

- Cadre logique : l'analyse comparative : objectifs - résultats
- Outils quantitatifs : un questionnaire, le suivi des données quantitatives, etc.
- Outils qualitatifs : des entretiens, un focus groupe, etc.
- Analyse du changement: la théorie du changement, etc.
- Analyse focalisée sur des actions : la cartographie des indices
- Autre (veuillez spécifier)

**21. Pensez-vous avoir appris à travers de l'évaluation ?**

- Pendant l'évaluation
- Suivant la finalisation, au moment de la restitution des conclusions d'évaluation
- Rétrospectivement

**22. À quel échelle avez-vous appris de / à travers votre évaluation ?**

- Individuel
- Equipe de soutien ECSI
- Organisationnel
- Sectoriel (partage avec des partenaires, à travers le secteur)
- Autre (veuillez préciser)

**23. Avez-vous utilisé votre évaluation?**

- Oui, j'ai implémenté la plupart des recommandations (+50%)
- Oui, j'ai implémenté quelques recommandations (-50%)
- Non, je n'ai implémenté aucune recommandation

**24. Il y a-t-il des spécificités de l'ECSI à prendre en compte dans une démarche d'évaluation ?**

**25. Quelle perception avez-vous des pratiques d'évaluation dans votre pays?**

- Toutes les parties prenantes en ECSI ont une culture d'évaluation
- De nombreux de parties prenantes en ECSI ont une culture d'évaluation
- Peu de parties prenantes en ECSI ont une culture d'évaluation
- Aucune des parties prenantes en ECSI n'ont une culture d'évaluation

**26. Auriez-vous des propositions pour améliorer les pratiques d'évaluation d'ECSI ?**



→ 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

## Une analyse comparée

Ce rapport analyse les données récoltées par voie de questionnaire envoyé aux membres du Development Awareness and Raising Education (DARE) Forum. Ce questionnaire interroge les expériences des acteurs de l'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale (ECSI) en matière d'évaluation. Son analyse vise à mieux comprendre les processus évaluatifs pour en améliorer leur fonction d'apprentissage et de transformation sociale. Il est basé sur l'expérience des acteurs de l'ECSI de 22 pays européens.

Ce rapport témoigne d'une culture de l'évaluation croissante en Europe chez les acteurs de l'ECSI. Il s'attarde sur les spécificités de l'ECSI en matière de critères et de méthodologie évaluatifs. Il analyse l'importance de l'apprentissage dans les actions d'ECSI et sa nécessaire traduction dans les objectifs de l'évaluation. Finalement, il apporte des recommandations pour que l'évaluation puisse mieux répondre aux besoins et spécificités du champ d'actions d'ECSI.

### ↳ Retrouvez

« La culture de l'évaluation dans les actions d'ECSI : Une étude d'étalonnage des spécificités et des attentes des acteurs européens d'ECSI »

Collection POINTS DE VUE SUR

Co-rédaction:



Avec le soutien de:



Citizens'  
Empowerment  
for  
Global  
Justice



DEEEP is a project co-funded by the European Union  
(DEEEP est un projet co-financé par l'Union Européen)