

Synthèse des échanges
Atelier de formation organisé par le F3E et Educasol
le 18 octobre 2012

Les personnes présentes et leurs contacts :

FERT	Elsa LAUGA	e.lauga@fert.fr
FADM	Jhonny RODRIGUEZ	aautoreализacion@gmail.com
FADM	Lise TREGLOZE	l.tregloze@artisansdumonde.org
CCFD-TS	Anne Sophie GAULUE	as.gaulue@ccfd.asso.fr
CFSI	Mathilde BONNARD	bonnard@cfsi.asso.fr
CFSI	Anne Françoise Taisne	taisne@cfsi.asso.fr
CEFODE	Françoise MATERNE	cefode@cefode.org
Starting Block	Marie DUMONT	marie@starting-block.org
Starting Block	Anne de MULLENHEIM	anne@starting-block.org
Starting Block	Bérengère	berengere@starting-block.org
Communauté d'aggl. Evry Centre Essonne	Marie-France OULD-ISSA	Marie-France.OULD-ISSA@aggl- evry.fr
CNEAP	FERRAND Charline	charline.ferrand@cneap.fr
La semaine de la solidarité internationale	Claire ROZE	claire.roze@lasemaine.org
FDH	Claire HONORE	c.honore@fdh.org
Consultant	Gilbert GRAUGNARD	graugnardgilbert@yahoo.fr
Consultante	Adélie MIGUEL SIERRA	adeliemiguel@gmail.com
Educasol	Anne KABORE	anne.kabore@educasol.org
F3E	Audrey NOURY	a.noury@f3e,asso,fr
F3E	Bruno DEREVIERS	b.dereviers@f3e,asso,fr
F3E	Marthe-Valère FEUVRIER	mv.feuvrier@f3e,asso,fr
F3E	Perrine DUROYAUME	p.duroyaume@f3e.asso.fr
BIEF	François Marie GERARD	fmg@bief.be

Introduction

Educasol et F3E ont décidé de réunir leurs énergies afin d'aborder la question des effets et de l'impact des programmes et campagnes d'ead-si. L'objectif est de construire une démarche méthodologique de suivi et d'évaluation des effets et impact d'action d'ead-si à partir dans un premier temps, des contributions de 6 associations et collectivités territoriales constituant un petit groupe de travail.

L'atelier du 18 octobre a pour objectif de renforcer la capacité des membres de ce groupe de travail à travers l'appréhension de ressources et méthodologies existantes proposées par des acteurs spécialisés sur la question de l'impact issus du secteur éducatif ou de la coopération. Quelques autres acteurs de l'ead-si déjà présents lors de la journée F3E/Educasol du 14 février 2012 ont été invités à participer en fonction de leur intérêt pour la démarche.

PRESENTATION 1/ Repères sur la (les ?) Théorie du Changement (ToC)

Voir présentation power point par Bruno de Reviers (Equipe technique du F3E)

La ToC décrit un processus de changement souhaité : il s'agit de comprendre, à partir de la vision de changement recherchée, comment le changement va se produire et pourquoi. La ToC est une approche positive car on part d'un changement idéal visé plutôt que de problèmes constatés. Les enjeux principaux de la ToC tournent autour de sa fonction d'apprentissage (et non de performance) de son caractère participatif (rôle actif des partenaires), et sa fonction d'innovation avec la remise en question de la chaîne causale (tel événement provoque tel autre, etc.). Dans sa mise en pratique, on peut retomber exactement dans les mêmes travers qu'avec les méthodes classiques du type cadre logique auxquels on reproche d'être trop normatifs. Avec la ToC, on montre comment l'action et les acteurs vont contribuer à certains changements sans nécessairement se les attribuer.

Synthèse des échanges qui ont suivis la présentation :

La ToC est-elle si innovante ?

Un cadre logique peut être aussi construit dans une perspective positive, avec des hypothèses, une analyse des risques, etc. Le changement ne serait-il pas finalement plus une question d'attitude, d'état d'esprit par rapport à certains modèles méthodologiques, sur la façon dont les acteurs arrivent à se les réapproprier, à les ajuster, etc. pour qu'ils ne finissent pas par devenir des carcans? L'état d'esprit est effectivement déterminant dans l'utilisation que l'on a des méthodes et outils. Dans la ToC, c'est un élément mis en avant. Il n'en reste pas moins que la ToC n'est pas dans la justification des résultats comme le cadre logique et constitue une approche innovante car elle essaye de comprendre comment les choses se font, comment les changements intermédiaires se produisent de façon logique (mais pas de manière linéaire) ou pas (l'inattendu est pris en compte). Le caractère innovant de la ToC se justifie certainement plus dans le milieu du développement que l'ead, où certaines approches, éloignées des préoccupations éducatives, ont été contre productives. Il serait intéressant d'explorer des théories sur le changement élaborées dans les domaines de la psychologie-sociale et la sociologie.

Quel intérêt de la ToC en ead-si ?

L'intérêt des TOC pour les acteurs de l'ead est que ça positionne l'impact sur la question du changement, élément central dans toute démarche d'ead-si. Les ONG se posent enfin la question du changement et pas seulement des activités. La question du changement renvoie aux valeurs. Quelles sont nos valeurs ? Veut-on amener les publics à devenir des Ché Guevara ou des Dalaï Lama ? Comment remettre l'acteur et l'apprentissage au centre des démarches ? Toute action vise le changement ; mais quel changement ? Qui sommes-nous pour changer l'autre ? L'autre ne nous change-t-il pas aussi ? On est aussi obligé de changer parce qu'on est en crise. Nous sommes de moins en moins sur la réalisation des actions mais de plus en plus sur des enjeux de transformation sociale, or on a du mal à nommer le changement et les valeurs. Il faudrait définir des valeurs communes qui nous rassemblent et que cela puisse nourrir notre positionnement dans la société civile.

Comment les bailleurs se positionnent-ils sur ces nouvelles approches ?

L'atelier de formation présente un panel d'approches méthodologiques qui peuvent être utiles au milieu de l'ead et plus particulièrement aux membres du groupe de travail mais ne vise pas à faire la promotion d'approches attendues par les bailleurs. L'espace de travail créé par Educasol et le F3E a pour but de rentrer de façon concrète dans les outils, pour les connaître, se les approprier et/ou en développer d'autres. C'est un espace où les bailleurs sont pour le moment mis de côté afin de nous permettre de réfléchir par nous même sur les différents types d'outils qui nous intéressent. Des temps d'information et d'échanges s'organiseront avec les bailleurs sur les avancées de notre recherche-action.

Quelle place ont les valeurs dans ces nouvelles approches ?

Quelle place ont les valeurs pour produire du changement ? Dans un contexte de mondialisation, les tensions entre individuel - collectif suscitent des débats autour des types de changements recherchés sur base d'une vision du monde souhaité : la question des valeurs et des hypothèses qui les fondent deviennent primordiales. Non seulement ces questions doivent être redéfinies en interne des structures mais également elles supposent une communication externe claire (explicitation)

La TOC permet de :

- Valoriser les parties prenantes du projet en tant qu'acteurs de changement
- Faire émerger les différents apprentissages du projet
- De mettre en avant la vision, les valeurs et les stratégies de changement sur lequel se fonde le projet

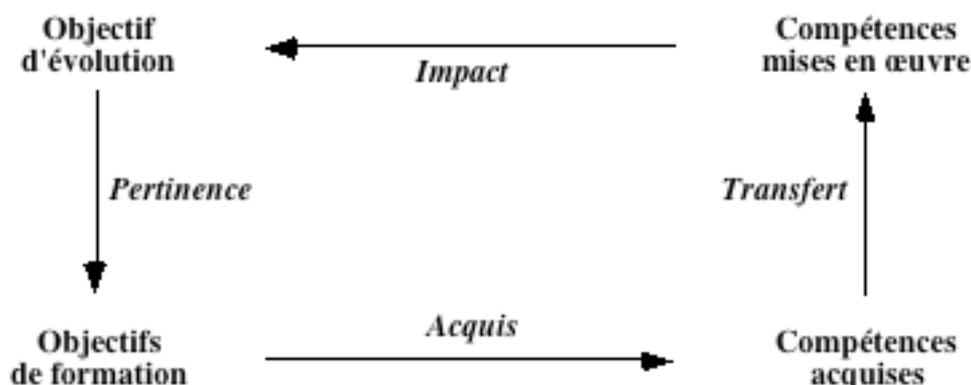
PRESENTATION 2/ L'évaluation de l'efficacité d'actions (de formation)

Voir présentation power point de François-Marie GERARD (consultant au BIEF en Belgique)

Le modèle d'évaluation présenté sur l'efficacité d'une formation a été élaboré dans le cadre de la formation professionnelle continue. Il est structuré autour de 4 composantes :

1. Objectif d'évolution : réalité ; changement social recherché par l'organisation ;
2. Objectifs de formation : développement de certaines compétences (au moment où on détermine des objectifs de formation, on questionne aussi si il ne faut pas mener d'autres actions pour atteindre l'objectif d'évolution);
3. Compétences acquises : types de compétences acquises ;
4. Compétences mises en œuvre : les compétences acquises mises en œuvre dans l'environnement du participant.

L'impact de la formation a lieu lorsque les compétences mises en œuvre permettent d'atteindre l'objectif d'évolution. C'est à dire que les actions mises en œuvre doivent à la fois de changer l'organisation et le système dans lequel elle agit, voire faire évoluer l'objectif d'évolution. Les caractères systémique et intégré du modèle d'évaluation présenté constituent sa plus-value.



Extrait de GERARD, F.-M. (2003). L'évaluation de l'efficacité d'une formation, *Gestion 2000*, Vol. 20, n°3, 13-33.

Synthèse des échanges qui ont suivis la présentation :

En quoi consistent les évaluations de transfert et d'impact ?

L'évaluation du transfert des compétences acquises est un enjeu essentiel. Si dans les mois qui suivent la formation, les acteurs ne mettent pas en pratique leurs acquis, ces derniers sont perdus. Cette phase de transfert permet d'apprendre de la pratique et d'enrichir les enseignements théoriques.

L'évaluation de l'impact permet de vérifier si ce que l'on fait en termes de formation va permettre d'atteindre notre objectif d'évolution, qui pourrait être dans un projet EAD par exemple : changer la représentation des citoyens sur la consommation. On est dans une démarche d'anticipation sur laquelle on peut avoir une certaine maîtrise même si cela est difficile.

Pourquoi l'évaluation d'impact est plus délicate à apprécier ?

Si on n'a pas atteint notre objectif d'évolution, peut être que d'autres actions menées ont influencé l'objectif d'évolution. Des choses se passent sur lesquelles on n'a pas la maîtrise. On est dans une relation de contribution. L'impact est l'interaction entre la pertinence, les compétences acquises et leur mise en œuvre.

Aussi évaluer certaines compétences peut être très délicat tant d'un point de vue éthique que méthodologique (comme par exemple avec les ressources internes telles que les valeurs et savoir être des personnes). Il faudrait que la personne soit dans son milieu naturel, qu'elle ne sache pas qu'elle est évaluée... or ce n'est pas éthique.

Quels sont les intérêts/limites du cadre logique ?

Le cadre logique peut être un outil de dialogue entre partenaires si ce dernier n'est pas réalisé en chambre. Pour qu'il soit « logique », le cadre logique doit comprendre des indicateurs chiffrés. Ces indicateurs peuvent être établis à partir de l'analyse de la situation de départ qui permet de fixer des objectifs réalistes. Cette situation de départ est établie avec les acteurs impliqués dans le projet et des valeurs sont données aux indicateurs en interagissant avec les acteurs. Ce n'est surtout pas la décision d'une personne seule. On doit pouvoir interpeller ceux qui ont définis les indicateurs pour les réviser si nécessaire.

La limite du cadre logique c'est qu'il peut fonctionner sans interaction avec l'extérieur. Il peut devenir un outil clef en main si on n'explique pas le processus participatif qu'il suppose.

Doit-on toujours s'appuyer sur de l'expertise externe pour évaluer ?

Est-ce qu'une piste pour évaluer les savoirs être et valeurs, qui intéressent beaucoup le milieu de l'ead, ne serait pas un processus d'auto-évaluation ? Le facteur confiance entre pairs ne constitue-t-il pas une solution à la question de l'éthique ? Cela ne permettrait-il pas aussi de faire évoluer les représentations sur l'évaluation, du contrôle pour aller vers quelque chose de plus positif ? Bien entendu, cela pose la question de la validité des résultats : la démarche est-elle plus objective ou intuitive ? La confiance vis à vis du milieu externe reste problématique. Mais ne faut-il pas là aussi avoir une démarche pédagogique pour limiter le développement d'une société de prévention du risque où l'externalité devient l'unique mot d'ordre chez les ONG (cf. par exemple avec le Comité de la charte)

PRESENTATION 3/ La cartographie des incidences (www.outcomemapping.ca)

Voir présentation power point par Audrey Noury (Equipe technique du F3E)

La cartographie des incidences (CDI) est une méthode de planification, suivi et évaluation adaptée du secteur social aux Etats Unis au milieu du développement en 2003 par le Centre de Recherches pour le Développement International au Canada. La méthode met en avant le suivi des incidences (effets) en termes de changement de comportements, de relations et d'actions auprès de partenaires clefs sur lesquels le programme agit directement. La méthode ne permet donc pas d'évaluer l'impact auprès des bénéficiaires finaux. C'est une méthode bien adaptée pour le secteur de l'ead-si mais qui exige un suivi rigoureux et périodique.

Synthèse des échanges qui ont suivis la présentation :

Quels sont les intérêts de l'approche CDI ?

Pour certain-e-s l'approche présentée leur a permis « d'enlever des œillères ». Elle permet de clarifier le rôle des acteurs : partenaires limitrophes, partenaires stratégiques, public final... Le partenaire limitrophe garde son autonomie et sa vision propre. En ead-si c'est intéressant d'avoir une vision claire sur les partenaires limitrophes parce que souvent, on a tendance à oublier ce maillon dans la chaîne alors qu'il est essentiel. Cela permet de bien replacer le rôle et la place des uns et des autres.

Comment définit-on la vision et les changements visés ?

Dans la mesure du possible, un dialogue entre les acteurs est nécessaire pour définir à la fois la vision, le rêve visé mais aussi les incidences et marqueurs de progrès (ce qu'on s'attend à voir/ ce qu'on souhaite/ ce qu'on rêve) pour chaque partenaire. Une fois ces éléments définis, le dialogue va se poursuivre dans la phase de suivi pour apprécier finalement ce qui a changé ou pas, et pourquoi.

L'intérêt et la limite est que l'on travaille sur un bout de la vision globale, c'est à dire que d'autres partenaires contribuent à l'atteinte du rêve. Cela oblige à bien se mettre d'accord sur notre mission afin d'être complémentaire à celles d'autres partenaires.

Comment détermine-t-on les acteurs limitrophes ?

La détermination de qui est acteur central, partenaire limitrophe et partenaire stratégique pose question. Il apparaît que la prise en compte de l'ensemble de l'action conduit à déterminer les zones d'influence de chacun des acteurs de l'action et à rechercher les relations entre elles.

Quand peut-on mettre en œuvre la CDI ?

Dans l'idéal au début d'un programme, mais la méthode peut aussi être utilisée dans le cadre du suivi d'un programme en cours. Les changements de comportements visés dépassent souvent la durée moyenne d'un projet contractualisé (2 à 3 ans), la méthode peut donc couvrir plusieurs programmes.

Par François-Marie GERARD

L'évaluation de l'impact est au centre des préoccupations des participants, mais elle interpelle étant donné d'une part ses difficultés spécifiques – essentiellement le fait que la relation entre les actions entreprises et leur impact n'est pas dans une relation d'attribution, mais tout au plus de contribution – et d'autre part la perspective « utilitariste » qui la sous-tend dans la mesure où elle signifierait que toute action entreprise doit avoir un impact opérationnel.

À cet égard, la présentation de trois courants méthodologiques est une démarche intéressante, car elle permet d'avancer certains éléments à prendre en compte :

- l'EAD-SI n'est certainement pas un mouvement mécanique¹ : il ne suffit pas de faire un certain nombre d'actions pour automatiquement obtenir un résultat et encore moins un impact ;
- l'EAD-SI agit essentiellement au niveau des acteurs : plus que les actions proprement dites, ce qui importe est ce qu'en font les acteurs, la manière dont ils les vivent et dans quelle mesure ils acceptent de se laisser « changer » par celles-ci ;
- l'EAD-SI est une perspective dynamique qui ne peut être enfermée dans un cadre rigide ne permettant pas de prendre en compte toute la complexité d'un processus en mouvement ;
- l'EAD-SI est un processus d'apprentissage dans lequel les différents acteurs interagissent dans une perspective de changement sans que celui-ci ne puisse entièrement être formalisé ni planifié au départ ;
- l'EAD-SI se fonde sur un certain nombre de valeurs, qui ne sont pas nécessairement celles mises en avant, notamment par les bailleurs de fond, dans la société dans laquelle elle s'insère.

Au-delà de ces éléments importants qui doivent alimenter le processus d'évaluation, il convient de ne pas opposer les différentes méthodologies, d'autant plus qu'on peut penser qu'elles font toutes plus ou moins la même chose, mais en utilisant des outils différents et un langage différent. Cette réflexion ne vise pas à mettre toutes les méthodologies dans le même sac ni à les rendre interchangeables, mais à relever qu'il y a toujours un changement qui est souhaité (une incidence recherchée, un objectif poursuivi...) et que pour y arriver il est nécessaire d'organiser un certain nombre d'activités qui doivent tenir compte des acteurs concernés et les impliquer. D'une manière ou d'une autre, les trois méthodologies disent aussi l'importance de comprendre ce qui se passe et de souligner « l'impact » de ce qui est entrepris, de ce qui est en mouvement.

Dans toute action, ce qui semble important est que les acteurs se sentent à l'aise avec la démarche et avec les outils qu'ils utilisent. Le choix d'une méthode ou d'une autre ne doit pas être une difficulté en soi. Mais, dans un système qui est financé par des fonds extérieurs, il est fondamental d'associer la nécessaire autonomie des acteurs au principe de redevabilité. Cette interaction – qui n'est pas sans poser de questions – n'a sans doute pas pu être approfondie suffisamment lors de la journée de travail, alors qu'elle influence directement le processus d'évaluation et sa raison d'être.

¹ Ce terme est vraisemblablement préférable à l'adjectif « linéaire » qui évoque plutôt la « simplicité de la ligne ».