



# LE CHANGEMENT

À notre portée

## Mesurer les effets de l'ECSI : Le suivi évaluation orienté changement

Événement ECSI – Pays de La Loire  
Coopération Internationale  
11 octobre 2023

Marie-Pierre Héritier, responsable de  
programmes au F3E



# Le F3E

Créé en 1994, le F3E est un réseau pluri-actrices et acteurs composé d'une centaine d'organisations membres.

Le F3E a pour ambition de **contribuer au changement social**, juste et solidaire.

Pour ce faire le F3E s'appuie sur son expertise en matière d'évaluation et en méthodologies, afin de développer des pratiques d'évaluation, d'apprentissages, d'amélioration continue et de questionnement de l'action.



## Activités et modalités d'intervention

Le F3E accompagne ses membres dans le cadre d'**expérimentations** et d'**études**, propose des **formations** et des **espaces d'initiation et d'échanges de pratiques**, organise des **rencontres** ( du réseau, de restitution d'études, de revues transversales...) et publie des **ressources** ( rapport et synthèse d'études, des collections - Repères sur ... Echanges sur ..., Points de vue sur ..; ainsi que des Essentiels) .

Ses modalités d'intervention sont **l'intelligence collective, le pair à pair, le sur mesure et le recours à la consultance.**

Formations  
**Sur mesure**  
Accompagnement  
**Ressources**  
Communautés de pratiques  
Consultance  
**Etudes**  
Expérimentations  
**Rencontres**  
Intelligence collective  
**Pair à pair**

# Le F3E et l'ECSI

A l'origine, un travail commun **F3E et Educasol (2004- 2019)** à la croisée des démarches d'analyse des pratiques et de l'Education à la Citoyenneté et à la Solidarité Internationale avec pour ambition d' **améliorer la qualité et l'impact des actions d'ECSI** en renforçant **la culture de l'évaluation** dans le secteur.

Une communauté de pratiques sur la mesure des effets et de l'impact de l'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale et des publications.



[https://f3e.asso.fr/wp-content/uploads/ECSI\\_F3E\\_A4\\_VERSION-INTERACTIVE-1.pdf](https://f3e.asso.fr/wp-content/uploads/ECSI_F3E_A4_VERSION-INTERACTIVE-1.pdf)

2014



Destiné aux porteurs et porteuses de projets, ce guide est structuré autour de deux principales étapes : réfléchir aux changements recherchés, puis évaluer l'impact en cours et en fin de projet de ce qui a changé chez les acteurs sociaux.

La nature immatérielle des résultats en EaD-SI soulève plusieurs défis méthodologiques. Entre ce que les porteurs de projets (collectivités territoriales, ONG) imaginent provoquer comme changements auprès d'un groupe et finalement ce que le groupe compte faire de ses apprentissages : comment se doter de points de repères sur la contribution des actions d'EaD-SI dans leur environnement ?

Publication Juin 2014



[https://f3e.asso.fr/wp-content/uploads/guide\\_ead.pdf](https://f3e.asso.fr/wp-content/uploads/guide_ead.pdf)

# Pourquoi évaluer, faire du suivi évaluation ?

## Favoriser le changement et renforcer l'impact de son action

APPRENDRE	RENDRE COMPTE	DÉCIDER	COMMUNIQUER
<ul style="list-style-type: none"><li>→ mieux <b>appréhender la complexité du contexte</b> de l'action,</li><li>→ identifier les points de blocage pour <b>améliorer sa stratégie et ses pratiques</b></li><li>→ <b>apprécier les effets</b>, les résultats, l'impact, les réussites et les échecs, les forces et les faiblesses d'une action, d'une stratégie, d'un dispositif...</li></ul>	<p>(aux bailleurs, au conseil d'administration, aux partenaires, aux publics, aux différentes parties prenantes...)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>→ <b>des résultats et de la pertinence de l'action</b> afin de favoriser le partage de réflexions et le dialogue,</li><li>→ <b>des difficultés et des recommandations</b> pour débattre des choix et stratégies afin d'améliorer la qualité des actions ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ de <b>poursuivre, d'ajuster ou d'arrêter</b> l'action,</li><li>→ <b>de redéfinir</b> la stratégie d'intervention, les méthodes, les partenariats</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ <b>rayonner</b> grâce à une visibilité renforcée par la diffusion des résultats et des recommandations de l'évaluation,</li><li>→ <b>valoriser</b> son organisation, son action et savoir-faire,</li><li>→ <b>affirmer sa position</b> dans l'écosystème</li></ul>

# L'Éducation à la citoyenneté et à la Solidarité Internationale

L'ECSI a pour finalité de **provoquer des changements** visant à renforcer la mobilisation citoyenne par des moyens d'actions dont les résultats sont très souvent immatériels. Cette nature immatérielle des résultats en ECSI soulève plusieurs **défis méthodologiques pour apprécier ce qui change et ce qui est en mouvement.**

En effet les actions d'ECSI visent des **changements** de comportement, de représentations, une mise en mouvement, un engagement...au niveau individuel et/ou collectif. 6

Les projets d'ECSI utilisent les outils de gestion de projets classiques. Pour **analyser le changement** il faut les compléter !

**Quelles méthodologies pour suivre et évaluer ces changements ?**

# L'ECSI et les approches orientées changement

## → Identifier des démarches qui prennent en compte les processus de changement

Ces processus ont 2 caractéristiques : la subjectivité (l'appréciation du changement est subjective. Elle dépend de l'observateur, de sa connaissance située) et la complexité (le changement est un processus complexe : il résulte d'une combinaison de différents changements petits ou grands, dus à des interactions entre différents acteurs et facteurs.)

Autre caractéristique importante : les processus de changement ne sont pas linéaires, rarement prévisibles et pas toujours intentionnels.

**L'application des approches orientées changement aux projets (actions) d'ECSI (diversité d'actions, des publics concernés, des contextes) s'inscrit dans une dimension expérimentale : co-construction et phase test d'outils spécifiques.**

L'outil n'étant qu'un moyen au service de la démarche.

# Les approches orientées changement

**Les approches orientées changement** sont un ensemble de principes et d'outils méthodologiques pour planifier, suivre et évaluer des actions dont le but est **d'accompagner le changement social**.

Elles reposent sur les postulats suivants :

- Les acteurs sont porteurs de **visions** du changement qui s'expriment dans la conception et la mise en œuvre de leurs actions.
- Le **recueil des changements attendus et inattendus** permet d'apprendre des processus qui conduisent au changement.
- **impliquer les acteurs** concernés par le changement dans l'analyse de celui-ci est, vecteur de renforcement du pouvoir d'agir, d'apprentissage.
- **penser en termes de changement**, plutôt qu'en termes d'activités ou de résultats, implique une véritable transformation dans les actions d'ECSI .

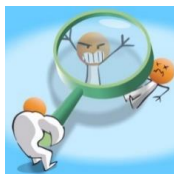


# Les étapes clés pour planifier, suivre et évaluer le changement



LES ÉTAPES CLÉS POUR TENDRE VERS LE CHANGEMENT

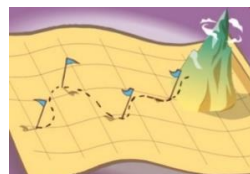
ANALYSER LE CONTEXTE  
ET SES PROTAGONISTES



DÉFINIR UNE VISION COLLECTIVE



TRACER LES CHEMINS DU CHANGEMENT



DÉFINIR LES ACTIVITÉS ET LES  
STRATÉGIES QUI RENDRONT LE  
CHANGEMENT POSSIBLE



ORGANISER LE SUIVI-ÉVALUATION



- ⇒ Quelle est la **situation actuelle** ?
- ⇒ Qui sont les **acteurs-actrices clés** du projet (rôle, jeux d'acteurs – trices, interrelations) ?
- ⇒ Quels sont les **freins et les leviers** au changement ?
  
- ⇒ **Vers quelle situation souhaitons nous tendre** (idéale ambitieuse et réaliste) ? ( vision collective positive, commune et de long terme)
- ⇒ Quels sont les grands **défis communs** à relever ?
  
- ⇒ Quelles sont les **étapes à franchir**, sur le chemin qui mène vers chacun de ces défis ?
  
- ⇒ Quelles **stratégies, activités**, quels **positionnements** pour parcourir chacun de ces chemins ?
  
- ⇒ Comment **suivre notre évolution sur les chemins de changement** ? (régulièrement, repères de changement, dynamique collective)
- ⇒ Quels **enseignements** pour notre projet, quels **ajustements** ...?

# Le suivi évaluation orienté changement en ECSI

**Démarche d'amélioration de la qualité** qui permet d'**analyser** les actions d'ECSI, d'**en tirer des enseignements** et d'**ajuster** tant ses activités que sa stratégie au fil de l'eau.

⇒ Facilite l'évaluation finale

⇒ Renforce les dynamiques collectives (parties prenantes des projets)

⇒ Favorise les apprentissages

⇒ Contribue à la redevabilité vis-à-vis des bailleurs, des publics, des parties-prenantes

**Le suivi évaluation peut être orienté pour favoriser le changement** : dans une dynamique d'apprentissage collectif à partir des pratiques, les parties prenantes sont en mesure par leurs contributions de favoriser le changement.

# Elaborer un dispositif de suivi évaluation

On distingue 3 fonctions assurées par les parties prenantes du projet d'ECSI

- **L'observation des changements sur le terrain (à accompagner et outiller) ;**
- **L'animation des échanges collectifs sur les changements observés**

*Ces fonctions sont centrales et ne s'externalisent pas, même si elles peuvent bénéficier du conseil et de l'accompagnement de consultant.e.s spécialisé.e.s en suivi-évaluation ;*

- **L'intégration effective des apprentissages issus du suivi-évaluation**

# Etapes pour élaborer un dispositif de suivi évaluation

1. Faire le point sur l'existant (au préalable)
2. Préciser son questionnement
3. Collecter et compiler les données
4. Analyser les données au fil de l'eau
5. Faire évoluer son action

Etapes successives et itératives



## Préciser son questionnement

→ Les données à collecter doivent répondre à 4 questions :

1. Qu'est-ce qui nous fait dire que les choses ont changé ? → **illustrer**
2. Pourquoi ont-elles changé et en quoi le projet a contribué à cela (en plus des éléments extérieurs pouvant exercer une influence) ? → **expliquer**
3. À quel point, les choses ont-elles changé ? → **définir l'ampleur du changement**
4. Quels sont les prochains changements attendus dans ce domaine ? → **identifier les suites**

14

*À travers ces questions, on voit bien que les indicateurs quantitatifs présents dans le cadre logique ont besoin d'être complétés par des éléments de nature qualitative permettant de cerner ce qui a changé ou non.*

*Le changement est progressif ; le changement est le fruit de plusieurs contributions ; chaque partie prenante a une perception singulière du changement*

*→ Les phénomènes à observer, les questions à poser, les données à compiler doivent faire l'objet d'une **définition collective, évolutive (à compléter au fil de l'eau).***

## Qu'est ce qui reflète un changement ?

Faire du suivi-évaluation, c'est comme prendre une « photo » à un instant T pour la comparer avec la photo de l'instant précédent.

**Différents éléments objectifs et subjectifs** nous permettent de composer ces photos : des comportements, des représentations, les relations entre les actrices et les acteurs, des connaissances, des pratiques et activités, des règles.

Ces indices sont représentés au sein de chaque pétale de la « **fleur du changement** ».

Ils sont autant d'éléments que l'on peut objectiver à travers l'observation, la compilation et la collecte de témoignages pour ensuite les comparer afin de vérifier si – oui ou non – un changement, même tout petit, est détectable. Chaque pas compte.

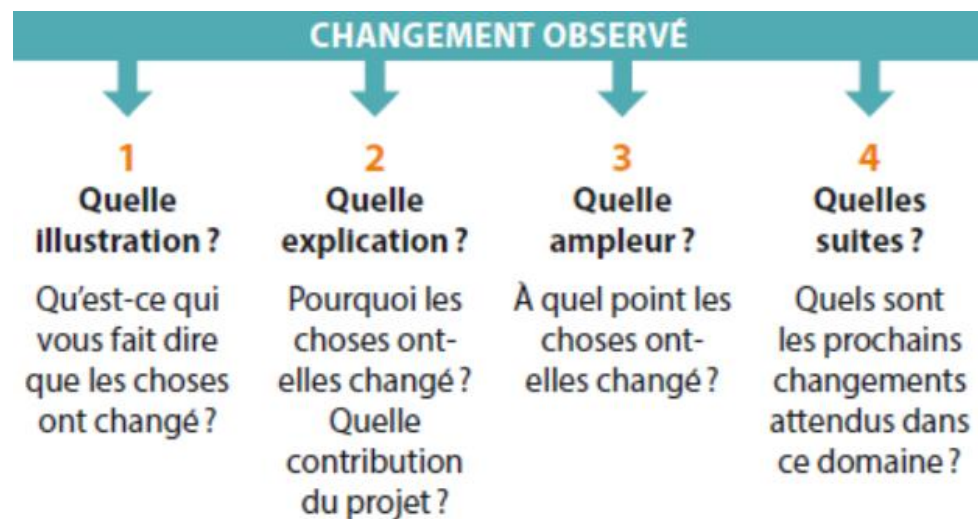
# Focus sur un outil : la fleur du changement

Cet outil est utilisé dans des **dynamiques participatives d'identification et de caractérisation des changements souhaités ou à observer.**

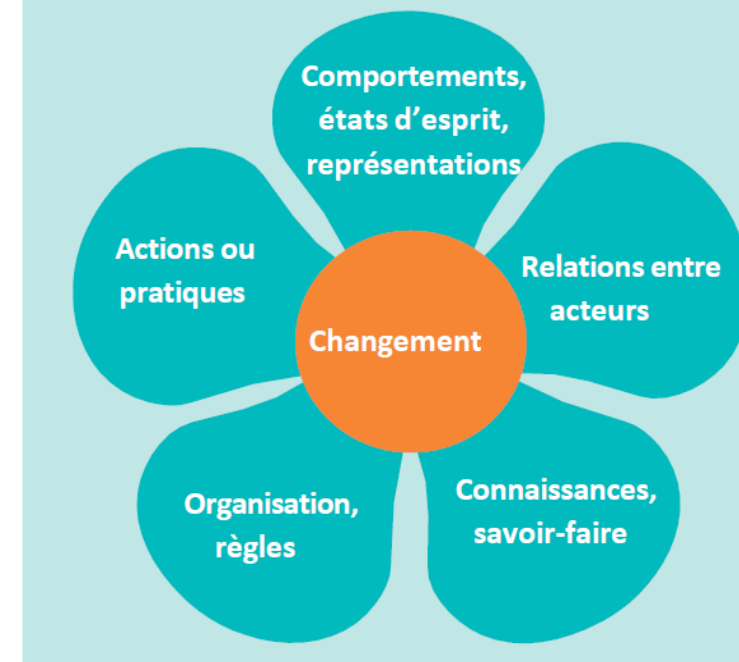
**Il s'accompagne d'une démarche de questionnement.**

Chaque pétale de la fleur du changement permet de questionner les acteurs pour identifier et caractériser le(s) changement(s) souhaité(s) ou à observer.

Exemples de questionnements clés, utilisés dans le cadre de la collecte de changements observés.



## FLEUR DU CHANGEMENT UN OUTIL VISUEL



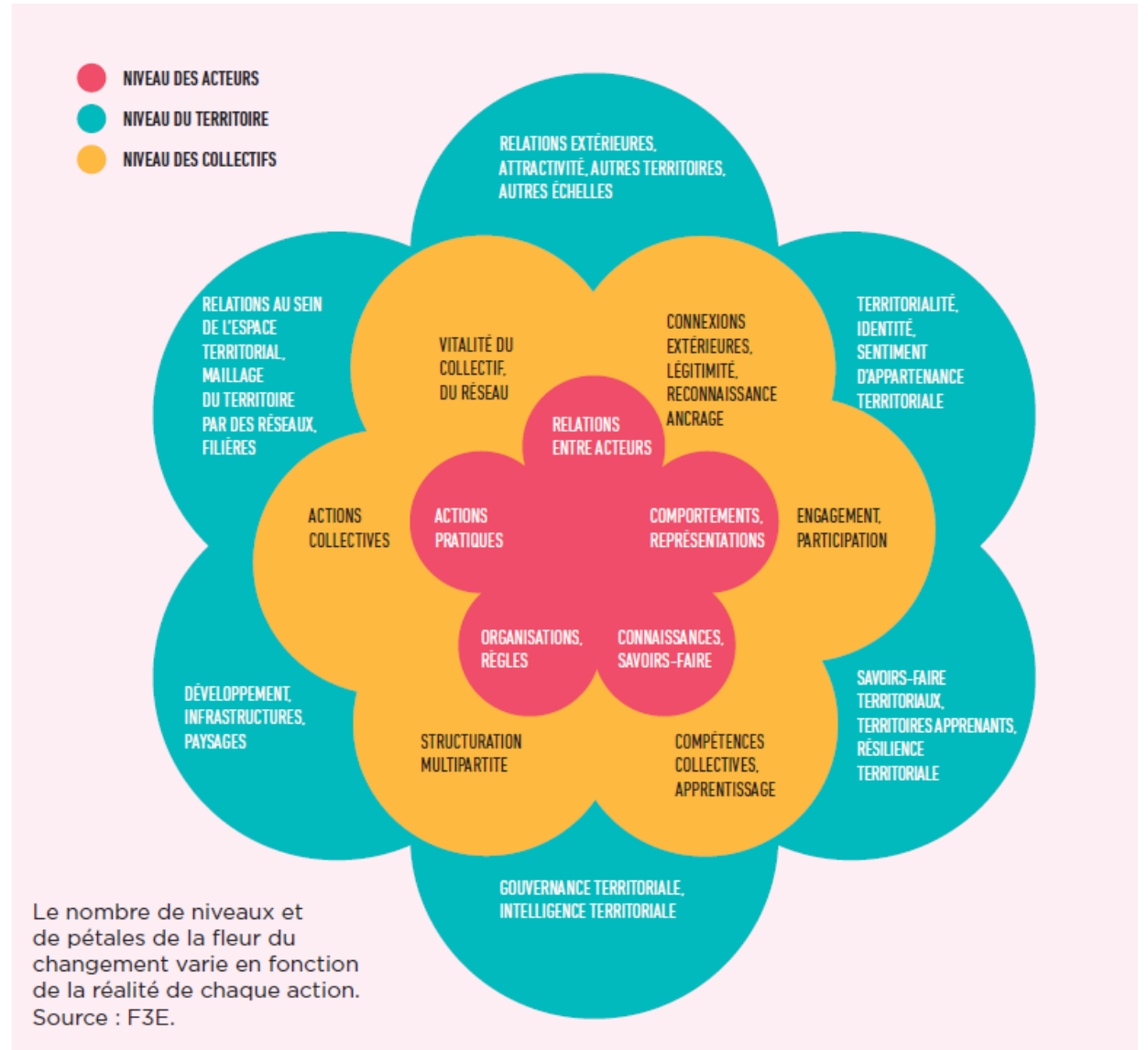


# La fleur du changement à trois niveaux

Les changements peuvent s'observer sur plusieurs **niveaux** ( à déterminer en fonction de l'action )

→ Différentes sphères peuvent être impactées par l'action du porteur de projet d'ECSI (en plus de lui même) : ici les partenaires, le territoire

→ Prendre en compte l'existence possible de ces différents niveaux d'interaction en proposant collectivement des questionnements à tous les niveaux (ceux pertinents par rapport au projet mis en place et son contexte).

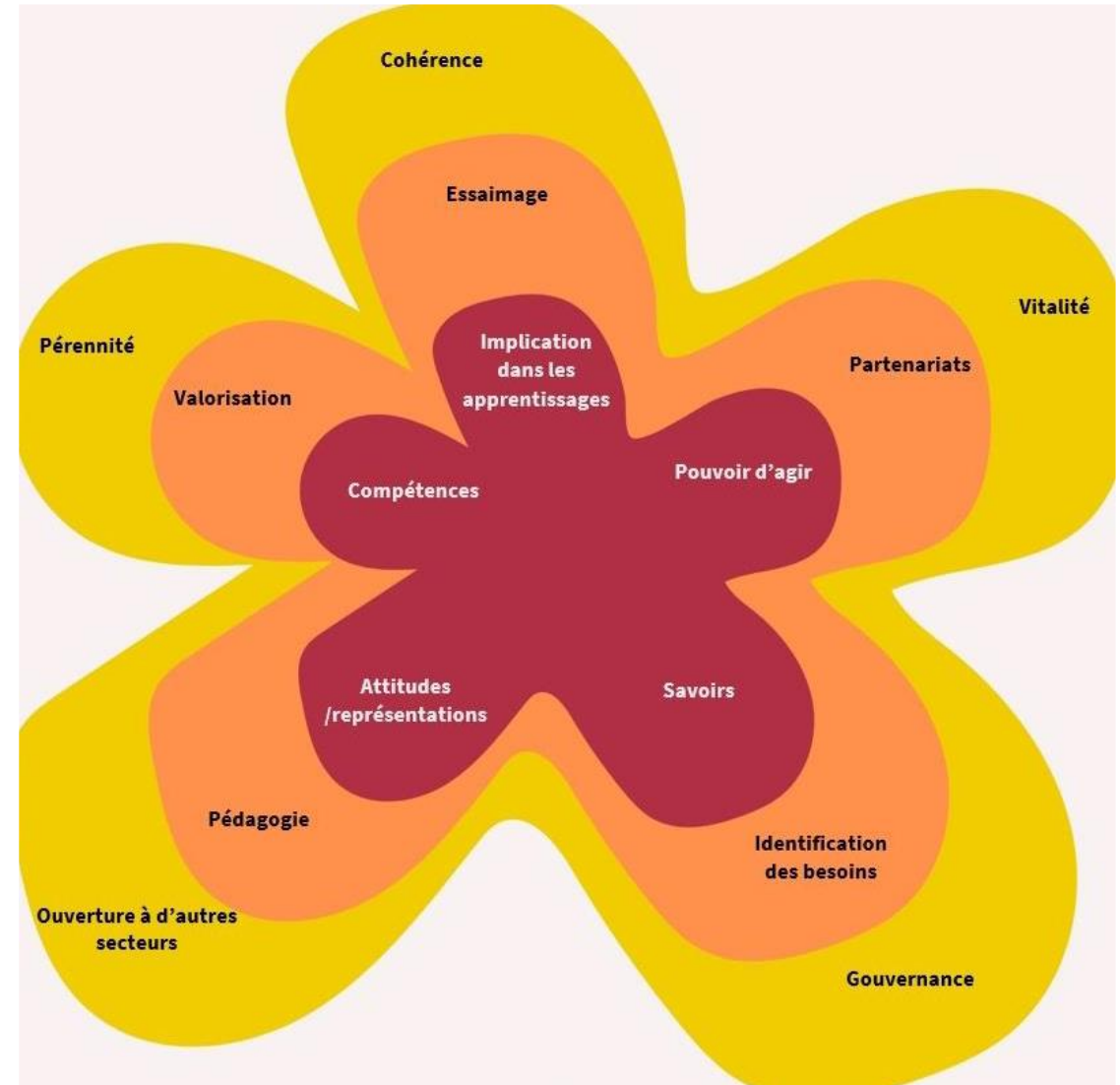


# Expérimentation - Suivi Évaluation Orienté Changement en ECSI au sein des Réseaux Régionaux Multi-Acteurs

## Objectifs de l'expérimentation :

- Apprendre ensemble
- Mieux mesurer les effets des dispositifs d'accompagnement d'ECSI
- Accompagner les acteurs à renforcer leurs pratiques de suivi évaluation

La fleur du changement a dans le cadre de cette expérimentation été utilisée afin : de prioriser les changements à observer selon 3 échelles d'observation **les individus** ; **les structures** et **les territoires**



# Résultats de l'identification des changements à l'échelle des individus par les acteurs du projet TOTEM porté par le CCFD Terre Solidaire au sein du lycée Saint Anne à Saint Nazaire.

