

Réponse managériale

Évaluation à mi-parcours du programme 2017-2021



■ 4 ONG UNIVERSITAIRES BELGES AU SERVICE DE LA COOPERATION ■

1. Rappel du contexte et de l'objectif général de l'évaluation :

Quatre ONG universitaires (Eclasio (anciennement ADG, ULiège), la FUCID (UNamur), Louvain Coopération (UCLouvain) et ULB Coopération (ULB) ont créé un consortium, Uni4Coop, dans le cadre du programme 2017-2021. Ces ONG poursuivent de manière concertée quatre objectifs spécifiques relatifs à l'ECMS (Education à la Citoyenneté Mondiale et Solidaire) dans le cadre d'un programme commun. Les quatre ONG ont une réelle volonté de travailler et d'avancer ensemble, notamment pour des raisons de cohérence et de complémentarités intéressantes.

Les stratégies mises en place par les ONG universitaires sont principalement : initier des changements de valeurs, d'attitudes et de comportements en faveur de la citoyenneté mondiale et solidaire ; promouvoir une compréhension systémique des enjeux mondiaux ; renforcer l'action individuelle et collective ; construire un plaidoyer auprès des décideurs institutionnels et politiques.

Le programme s'adresse au public de l'enseignement supérieur, aux citoyen-ne-s autour des campus et aux décideur-euse-s institutionnel-le-s en Belgique francophone ; parmi les méthodologies utilisées, les approches scientifiques et de terrain sont privilégiées ; le programme prévoit l'insertion d'activités d'ECMS au sein du cursus.

Cette évaluation intermédiaire a été axée sur l'apprentissage. En effet, l'interaction entre les chargé-e-s de projet ECMS des quatre ONG devrait apporter une plus-value, notamment en matière d'échanges sur les stratégies, d'approches méthodologiques et d'outils utilisés par chaque ONG. Le rapport de cette évaluation veut permettre aux ONG universitaires de développer leurs connaissances et leur compréhension des dispositifs qu'elles ont mis en place avec leurs partenaires afin de mieux orienter leurs actions et collaborations futures, entre elles et avec des partenaires.

L'évaluation de l'ECMS du service de l'évaluateur spécial réalisée en 2018 met en avant l'importance du travail avec les acteurs intermédiaires, appelés au sein de notre programme les "acteur-trice-s relais". Si la pertinence de cet axe semble s'appuyer sur cette évaluation de l'ECMS, il nous a semblé important d'évaluer la pertinence et l'efficacité des processus utilisés pour mener aux changements de comportements de nos acteurs relais et indirectement de leurs publics.

Un élément de contexte sur lequel repose également cette évaluation à mi-parcours est la campagne "Universités Hospitalières" qui a été mise en œuvre par chaque ONG universitaire sur son campus en 2018-2019, en résonance avec la campagne "Communes Hospitalières" du CNCD.

➤ *Se référer aux termes de référence pour les questions clés de l'évaluation et plus de détail.*

2. Les conclusions générales de l'évaluateur :

- 1) Le programme Uni4Coop répond à des besoins exprimés par les acteur-trice-s relais et les acteur-trice-s académiques clés près desquels des actions de plaidoyer sont menées. Toutefois, la notion d' « acteurs relais » doit être redéfinie car elle semble trop large actuellement pour voir un réel effet chez ceux-ci. En effet, compte tenu de leur grand nombre, de nombreuses activités sont réalisées mais se penchent moins en profondeur sur certain-e-s acteur-trice-s clés chez lesquels un changement pourrait être visible.
- 2) Les appuis des ONG universitaires ont une réelle plus-value et sont reconnus par les publics, mais la multiplicité des actions et des publics entraîne un affaiblissement de cette plus-value. La stratégie des interventions commune doit être plus poussée.
- 3) Les actions menées par les ONG universitaires étant appréciées par les décideur-euse-s académiques, il faut profiter de cette opportunité pour faire évoluer les décisions institutionnelles en faveur de plus de développement durable et d'éducation à la citoyenneté mondiale et solidaire, les enjeux de celle-ci étant encore trop méconnus des membres de la communauté universitaire.
- 4) Les appuis des ONG universitaires dans le cadre du cursus sont particulièrement appréciés et peuvent faire évoluer les programmes d'enseignement. Il faut valoriser et utiliser les bons résultats de ces actions pour pouvoir influencer le cadre plus global des universités.
- 5) La formulation du programme commun d'Uni4Coop est très conceptuelle et rend difficile son évaluation.
- 6) Les outils de suivi-évaluation sont actuellement trop centrés sur les activités et pas assez sur l'atteinte des résultats et des objectifs.
- 7) Le programme commun est encore jeune. Des efforts peuvent être faits pour rendre plus cohérent ce programme (économies d'échelle, activités communes), bien que des échanges fréquents aient lieu sur des bonnes pratiques et analyses.
- 8) Il est important d'avoir à disposition une base de données construite selon les réalités et objectifs du programme (acteurs relais, public des activités grand public, professeurs, etc.)

➤ *Se référer au rapport de l'évaluateur pour plus de détails.*

3. Qualité du processus et du rapport d'évaluation

Globalement et face aux défis inhérents à cette évaluation, le processus a été de qualité. Les évaluateurs ont recueilli les données de manière méthodique et les différentes rencontres ont permis d'assurer que l'évaluation se déroule aussi bien que possible. Néanmoins, certains éléments ont diminué la qualité du processus et nous paraissent importants à préciser :

- Le timing prévu pour réaliser l'évaluation était court et a induit une pression tant pour les évaluateurs que pour l'équipe de suivi-évaluation d'Uni4coop. La pression s'est également fait sentir sur nos publics cibles. Cela a limité la possibilité d'un dialogue approfondi et participatif avec nos acteur-trice-s relais.
- Nous considérons que l'évaluation s'est basée sur un échantillonnage trop petit. Cela se justifie partiellement par le manque de temps disponible mais nous estimons que face au manque de répondant de l'échantillon, il aurait fallu réélargir celui-ci. Nous pensons notamment que face au manque de disponibilité du public pour des focus group, des entretiens téléphoniques auraient pu être ajoutés pour arriver à la taille de l'échantillon prévue initialement.
- Nous avons rencontré des problèmes de communication entre l'équipe d'évaluateurs et l'équipe du suivi-évaluation. Les demandes des évaluateurs lors de la phase de collecte de documents manquaient de clarté et/ou de précision (rapports de mission, listes d'acteurs relais) ce qui a accru l'hétérogénéité des documents/contacts communiqués, déjà présente au vu de nos campus et modes de capitalisation différents. Nous aurions souhaité que les demandes soient reformulées, adaptées lorsque les évaluateurs ont fait face aux difficultés décrites au sein du rapport. D'autre part, l'équipe ECMS en charge du processus a sa part de responsabilité et aurait dû demander des clarifications plus rapidement.
- Il existe une diversité des méthodes de capitalisation qui a rendu plus complexe les échanges de données. Les documents recueillis par les évaluateurs étaient parfois très différents ce qui a certainement impacté le processus.
- L'évaluation a permis de déceler qu'il y a une grande diversité d'acteur-trice-s relais qui collaborent avec les ONG, ainsi que des manières différentes de collaborer et de considérer ceux-ci. Cette diversité a pu compliquer le travail des évaluateurs. De plus, les acteur-trice-s relais interrogés lors de l'évaluation ont été questionnés sur leur identité d'acteurs relais, alors qu'ils ne se reconnaissaient pas dans cette appellation. Cela a entraîné des malentendus et une situation délicate tant chez les acteur-trice-s relais qu'au sein de l'équipe d'évaluateurs.
- De manière générale, le fait que l'évaluation porte sur 4 ONG actives sur 4 sites géographiques différents a rendu le processus plus difficile (rassembler des personnes de 4 sites géographiques différents au même endroit, communication avec de nombreuses personnes différentes etc.).

4. Suite à donner à l'évaluation :

4.1. Mise en œuvre des recommandations :

4.1.1. Recommandations non retenues :

Recommandation	Argumentation de la non prise en compte
<p>R2. Pour le travail avec les décideur-euse-s académiques (OS4), le programme devrait mieux identifier les domaines ou sujets pour lesquels les décideur-euse-s académiques veulent/sont en capacité de faire évoluer le cadre légal et les grandes orientations politiques en faveur d'un développement durable et équitable. Sur base de cette identification, il serait souhaitable de mener une ou deux expériences communes d'appui aux décideur-euse-s académiques dans toutes les universités. Ces initiatives communes "pilotes" pourraient alors étayer la réflexion qui permettrait de développer une stratégie commune plus globale pour le travail avec les décideur-euse-s académiques dans un prochain programme.</p>	<p>La recommandation n'est prise en compte que partiellement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● La recommandation porte sur une identification des sujets pour lesquels les décideur-euse-s académiques peuvent influencer le cadre légal et les grandes orientations politiques en faveur d'un développement durable et équitable. Or, le plaidoyer auprès des décideur-euse-s académiques porte dans le programme considéré sur le cadre institutionnel de l'enseignement supérieur au sein des universités. Nos relations avec les académiques s'intensifient, il est toutefois fort possible que l'axe plaidoyer du prochain programme évolue dans ce sens. ● Une réflexion sur le plaidoyer commun envers les décideur-euse-s académiques est déjà en cours et doit être poursuivie. Nous réfléchissons notamment aux thématiques sur lesquelles un plaidoyer commun est possible, sur les différentes approches de plaidoyer, au processus de plaidoyer (implication de groupes relais, communication commune ou non), définition des objectifs de plaidoyer etc...

4.1.2. Recommandations retenues :

Recommandation	Argumentation de la prise en compte	Plan d'action
<p>R1. Pour le travail avec les acteur-trice-s relais (OS3), le programme actuel devrait privilégier le travail avec des groupes (cercles, kots à</p>	<p>Le travail actuel, parfois trop ponctuel et multipliant les groupes différents sans systématiquement mettre en place des stratégies spécifiques, ne permet pas</p>	<p>Réflexions déjà en cours dans les échanges sur la conception du prochain programme DGD et dans nos pratiques d'ECMS.</p>

<p>projet, asbl actives sur le campus, médias à destination de la communauté universitaire etc.) plutôt qu'avec des individus, en cherchant à :</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Multiplier les activités avec les mêmes acteur-trice-s (accumulation d'acquis), définissant avec eux un accompagnement dans la durée et ii. Travailler plus sur le renforcement de capacités de ces acteur-trice-s à mobiliser et sensibiliser leur public. <p>Dans un prochain programme, il sera indispensable de définir de manière plus précise le profil de ces acteur-trice-s-relais et les activités qui les concernent afin d'éviter les over lapping avec les activités des autres OS. Ces activités devraient être structurées plus sous forme d'un réel trajet d'accompagnement des groupes ciblés, proposé par UNI4COOP et portant sur des thématiques liées à la CMS. Les ONG universitaires pourraient ainsi mieux transmettre un contenu structuré, cohérent et qui renforcerait durablement les connaissances et compétences en CMS de ces groupes relais.</p>	<p>d'évaluer très finement les changements de comportement.</p>	<p>Il convient de mieux définir et distinguer les différents groupes d'“acteur-trice-s relais” avec lesquels travaillent les ONG en mettant toujours l'accent sur leur effet multiplicateur, comme mentionné dans notre programme ; de travailler avec des groupes formés (ou que nous formons en début d'année) en les accompagnant dans la durée; de mettre en place pour chaque groupe d'acteur-trice-s relais, la stratégie de changement ainsi que les actions de renforcement (thématique et méthodologique) adéquates.</p> <p>==> Chantier 2020</p>
<p>R3. Afin d'élargir la notoriété du programme bien au-delà des décideur-euse-s académiques avec lesquels elles travaillent actuellement, les ONG universitaires devraient investir de manière plus structurée et coordonnée dans une communication systématique sur leur</p>	<p>En effet, communiquer plus largement sur les actions d'ECMS (par ONG) permettrait de renforcer la visibilité de ces actions et du rôle plus général des différentes ONG, auprès de leur public. Toutefois, la pertinence de communiquer sur Uni4Coop pour l'atteinte des objectifs est faible.</p>	<p>Les ONG porteront plus d'attention au plan de communication du programme et aux plans de communications par activité de chaque ONG. Nous veillerons à adapter les stratégies et supports de communication existants, en collaboration avec le GT com d'Uni4Coop.</p>

travail en particulier en lien avec l'ECMS (le travail au Sud étant parfois mieux connu).		==> Chantier 2ème semestre 2020
R4. Dans le programme actuel, il serait utile de mieux identifier en quoi les leçons apprises , les expériences positives engrangées par l'atteinte de l'OS2 peuvent être utilisées comme levier par les ONG universitaires pour renforcer les décideur-euse-s académiques dans leurs capacités à faire évoluer les cadres et orientations des universités en faveur d'un développement durable (OS4). Dans un futur programme, il est recommandé de prévoir des mécanismes qui permettent d'établir cette capitalisation de l'OS2 vers l'OS4 de manière plus structurée.	A l'heure actuelle, l'influence sur le cadre académique (cursus) et le cadre institutionnel des universités (politiques etc.) n'était pas différenciée. On remarque aussi que les ONG ne comptabilisent pas forcément de la même manière les avancées au niveau du cadre académique (par exemple un nouveau cours à option aurait pu ne pas être valorisé alors qu'il s'agit d'une évolution du cadre). Valoriser cela nous permet d'atteindre davantage les cibles du programme.	Un nouvel indicateur interne permettant de distinguer les deux types d'influences (cursus et institutionnel) va être ajouté au cadre logique. L'influence sur les cadres académiques et le cursus sera différenciée de l'influence sur les instances politiques de l'université. Un travail de meilleure connaissance des fonctionnements internes des universités et de leurs instances décisionnelles/personnes clés est en cours en vue du prochain programme. ==> Chantier 1er semestre 2020
R5. Dans le programme actuel, il est recommandé de partager une définition commune et pragmatique délimitant de manière plus restreinte les formulations trop conceptuelles du programme. Pour un prochain programme, il est recommandé de formuler les objectifs spécifiques, résultats de manière plus concrète et pratique afin de garantir une réelle possibilité d'évaluation de ceux-ci.	En effet il faudra dans le prochain programme que les termes soient moins conceptuels dans leur formulation et plus concrets afin de faciliter le suivi évaluation.	Ce travail sera réalisé dans l'écriture du prochain programme et de sa TOC. Les équipes d'ECMS ont commencé ce processus en décembre 2019 (accompagnement par une personne extérieure, atelier de travail avec les administrateurs des 4 ONG) ==> Chantier 2020 ==> Chantier 1er semestre 2021 spécifiquement sur l'écriture
R6. Pour le programme actuel, il est recommandé, à côté des outils de suivi-évaluation du programme existants centrés surtout sur les activités réalisées par les acteur-trice-s relais pour l'OS3, de déterminer et	Il nous semble pertinent d'avoir le regard d'une personne externe dans le GT suivi-évaluation.	En fonction de l'ordre du jour, une personne du COMEV (Comité d'évaluation regroupant une personne de chaque ONG, en charge des évaluations des différents projets) assistera aux réunions du GT suivi-évaluation ECMS et

<p>appliquer durant les deux dernières années un nombre réduit d'outils qui permettent de mesurer l'effet du programme sur les acteur-trice-s relais eux/ elles-mêmes (identifier leur capacité à maîtriser les enjeux complexes de l'ECMS, leur vision et leur capacité à les transmettre). Pour ce travail, les membres du GT suivi-éval devraient être appuyés par des contributions plus externes. Ces outils testés durant les deux dernières années du programme actuels permettraient de mieux étayer une refondation plus complète des outils de suivi-évaluation pour un prochain programme. Celui-ci devrait aussi pouvoir bénéficier d'une structure de suivi-évaluation réorganisée avec un GT suivi-éval qui ne soit plus composé uniquement des référents chargés de la mise en œuvre du programme mais qui associe d'autres membres des ONG (représentant par exemple le COMEV) et au moins une personne qui serait externe aux 4 ONG afin de créer une distance suffisante qui permettrait de mettre en valeur les opportunités que présente un programme commun développé par un consortium d'ONG universitaires et comment tirer bénéfice de ces atouts.</p>	<p>Les ONG d'Uni4Coop ont en effet développé des outils permettant de suivre la qualité pédagogique des actions réalisées par les acteur-trice-s relais. Toutefois, comme le recommande les évaluateurs, il s'agira d'améliorer les outils existants/de développer un ou deux nouveaux outils spécifiques, permettant de mieux mesurer l'effet du programme sur ces acteur-trice-s relais eux/elles-mêmes, et donc l'évolution de leurs représentations et attitudes en lien avec leurs capacités à maîtriser et transmettre les enjeux complexes et avec leur vision. Cette étape, essentielle dans le processus d'ECMS, permettra d'envisager la globalité du changement à l'égard de ces publics et donc de suivre la trajectoire de la TOC envisagée pour les acteur-trice-s.</p>	<p>vice-versa. Les ordres du jour seront échangés avant chaque réunion. Lors de réflexions plus stratégiques, une personne ressource, externe à Uni4coop, participera au GT suivi évaluation ECMS.</p> <p>Un travail de réflexion sur le suivi-évaluation sera mené suite à l'évaluation à mi-parcours et en lien avec la rédaction du prochain programme, et lors de l'évaluation finale, de manière à pouvoir mettre en place des méthodologies plus efficaces pour mesurer des changements dans le cadre de processus ECMS de long terme et plus seulement d'activités ponctuelles.</p> <p>Les membres du GT suivi évaluation ECMS d'Uni4coop participeront à la trajectoire Suivi-Evaluation organisée par Acodev en juin prochain. Cette trajectoire est d'ailleurs préparée en collaboration avec des membres d'Uni4Coop afin de valoriser les compétences internes aux universités et ONG.</p> <p>==> Chantier 1er semestre 2020</p> <p>Le suivi-évaluation des actions menées avec/par les acteur-trice-s relais a bien démarré et sera donc poursuivi sur les deux dernières années du programme avec une attention portée à cette recommandation.</p>
---	---	--

<p>R7. Il est recommandé de poursuivre la pratique du travail en commun, des échanges d'expériences et de pratiques entre les référents dans la mesure où cette pratique renforce la cohérence du programme. Il serait très utile d'accompagner ce travail en commun d'un outil de capitalisation spécifiquement basé sur la collecte des pratiques les plus utiles à une plus grande cohérence et intégration du programme : conditions et facilitations de pratiques communes, de réalisations interuniversitaires et inter-campus, etc. Cette poursuite de l'expérience actuelle, renforcée par la capitalisation des pratiques actuelles, constituera une précieuse source d'information pour développer une véritable stratégie plus coordonnée dans le cadre d'un prochain programme Uni4Coop qui multiplierait alors plus les interactions croisées entre les 4 campus. Pour le programme futur, il importe que les 4 ONG réfléchissent aussi à leur théorie de changement interne et au processus qui favoriseraient davantage les économies d'échelle, les synergies et le cas échéant l'évolution vers une intégration progressive de certains rôles et fonctions au niveau d'une équipe commune (principe de services partagés).</p>	<p>Nous partageons l'avis qu'il est important de poursuivre cette pratique du travail en commun. L'ensemble des équipes d'ECMS ont l'ambition de renforcer cette pratique tant dans l'actuel programme que dans la formulation et la mise en place du prochain programme. Enfin, il nous paraît également important de pouvoir accompagner cette mise en commun d'un outil de capitalisation qui puisse la faciliter.</p> <p>Concernant les théories de changement interne, nous pensons effectivement que prolonger cette réflexion est important.</p>	<p>L'équipe a prévu de mettre sur pied un outil de suivi commun, dans lequel pourront apparaître des leçons apprises et recommandations.</p> <p>Cet outil est actuellement en phase de test et sera utilisé dès les premières activités de 2020.</p> <p>Le GT suivi-évaluation ECMS veillera à mieux communiquer sur l'importance du suivi-évaluation ainsi que sur les outils mis en place pour qu'ils soient compris et utilisés de manière systématique par tou-te-s les chargé-e-s de projet ECMS.</p> <p>Une réunion d'optimisation de nos modes de fonctionnement a déjà eu lieu en septembre 2019. Cette réflexion sur nos processus et sur une intégration des rôles et fonctions du travail ECMS est menée en parallèle de la construction du prochain programme.</p> <p>==> Chantier 1er semestre 2020</p>
<p>R8. Il est recommandé de travailler à court terme sur une systématisation de la collecte, de la classification et de la conservation des données, en particulier relative aux publics</p>	<p>En effet, les évaluations et mesures d'impact seraient plus facilement réalisables avec une base de données mise à jour. On se pose cependant la question de pouvoir le faire au niveau d'Uni4Coop et du partage</p>	<p>Une réflexion sera menée pour définir l'utilité et l'utilisation qui sera faite de ces données. La pertinence d'une collecte au nom d'Uni4Coop sera estimée, puisque les publics</p>

<p>cibles en tentant de dépasser les contraintes inhérentes à la volatilité du public étudiant. Ceci afin de pouvoir progressivement disposer pour un programme prochain d'une réelle base de données commune dont la fiabilité serait assurée.</p>	<p>des données (RGPD).</p>	<p>sont généralement localisés par ONG membre. Le cas échéant, la demande de collecte sera communiquée au GT IT et au GT Communication d'UNI4coop, afin de construire une solution d'ici la fin du programme.</p>
<p>R9. Pour un prochain programme, il serait utile de mener une réflexion sur la manière de mieux encore faire le lien entre les volets Nord et Sud des programmes des ONG d'Uni4Coop et ce de manière intégrée. C'est là une plus-value des ONG très appréciée du monde universitaire dont il y a lieu de tirer le meilleur profit, aussi pour renforcer la cohérence du programme.</p>		<p>Un groupe de réflexion Uni4coop existe sur la question. De plus, des membres des équipes ECMS d'Uni4coop participent également à la trajectoire Acodev sur le lien entre les volets Nord et Sud.</p> <p>==> Chantier 2020</p>

4.2. Les modalités de diffusion des leçons apprises et de l'évaluation vers les différents publics cibles

4.2.1. Uni4Coop : alimenter les hypothèses des théories de changement et nos stratégies.

Théorie du changement :

<p>Bien inscrire la mobilisation dans la théorie du changement. Cette partie de nos actions n'y apparaît pas clairement. (p.28)</p>	<p>En effet, nous constatons en relisant la TOC que ce n'est pas clairement stipulé. Dans le prochain programme, nous veillerons à ce que chaque stratégie y soit clairement inscrite.</p>
---	--

Stratégique :

Les équipes ECMS d'Uni4Coop travaillent sur le renforcement des méthodologies avec les acteur-trice-s relais (comment mettre sur pied une activité et la rendre plus participative par exemple), mais parfois moins sur la thématique qui va être traitée et l'amélioration de la compréhension de celle-ci, ce qui est pourtant essentiel. Les équipes prennent en compte ce constat et vont améliorer leurs processus avec les acteur-trice-s relais ainsi que sur le suivi-évaluation de ces processus.

Il sera important de construire le prochain programme avec les autorités académiques, afin notamment de savoir quelles sont les évolutions institutionnelles possibles. Une première réunion a eu lieu en janvier 2020, rassemblant les équipes ECMS, les coordinateur-trice-s des ONG et plusieurs membres des CA, la plupart étant des membres académiques des universités.

4.2.1. Uni4Coop : A propos de nos processus en matière d'évaluation.

Dans le futur, nous veillerons à prêter une plus grande attention au processus de préparation d'une évaluation :

- « L'accessibilité et qualité de la documentation » (critère 4 d'appréciation du processus). Dans le cas d'une évaluation conjointe, il faudra s'assurer que la documentation partagée est de nature et de qualité optimale et comparable.
- Une définition commune du public ciblé par l'évaluation (critère 6).
- Une meilleure prise en compte des contraintes liées au calendrier de la mission (disponibilité des personnes à interroger, du comité de pilotage, notamment).
- Lors de la réunion de cadrage précédent la mission de terrain, préciser aux évaluateurs les attentes en rapport avec les questions d'évaluation (critère 14) et lors de la remise du rapport provisoire.

4.2.2. Modalité de diffusion de l'évaluation

Les recommandations de l'évaluation ainsi que le plan de mise en œuvre de celle-ci seront transmis dès le début du semestre 2020 aux conseils d'administration et directions des quatre ONG, et diffusées sur les sites internet des ONG, ainsi que sur le site internet d'Uni4Coop.