



■ 4 ONG UNIVERSITAIRES BELGES AU SERVICE DE LA COOPERATION ■

RÉPONSE MANAGÉRIALE DE L'ÉVALUATION INTERMÉDIAIRE DE L'OUTCOME ECMS U4C

Table des matières

RÉPONSE MANAGÉRIALE DE L'ÉVALUATION INTERMÉDIAIRE DE L'OUTCOME ECMS U4C.....	1
A. Identité	2
B. Résumé de la réponse managériale	2
C. Rappel du contexte et de l'objectif général de l'évaluation :	3
D. Les conclusions générales de l'évaluation :	3
E. Suite à donner à l'évaluation.....	4
E.1. Recommandations.....	4
E.2. Planification indicative de mise en œuvre des recommandations retenues	7
E.4. Enseignements à tirer à propos des hypothèses de la théorie de changement et des stratégies d'intervention.....	11
E.5. Enseignements à tirer pour renforcer le système de suivi-évaluation-apprentissage.	12
E.6. Modalités de diffusion de l'évaluation :	13
F. Qualité du processus et du rapport d'évaluation.....	14
F1 : Qualité du processus d'évaluation :	14
F2. Qualité du rapport d'évaluation :	15

A. Identité

Projet	Outcome ECMS programme U4C 2022-2026
Code IATI	BE-BCE_KBO-0416934803-prog2022-1-BE
Type d'évaluation	Evaluation horizontale par les pairs, accompagnée par un évaluateur externe
Date évaluation	De mai 2024 à mai 2025
Evaluateur	Thibault Simonet (COTA)
Date de la réponse	Juillet 2025
Auteurs de la réponse	Comité de pilotage de l'évaluation (COSEPRO + GPO)

B. Résumé de la réponse managériale

Cette évaluation avait un double objectif : s'assurer de mise en œuvre des principales recommandations de l'évaluation finale du programme ECMS 2017-2021 et apprécier l'état d'avancement de l'actuel programme à mi-parcours. Elle visait essentiellement à émettre des recommandations, notamment pour la formulation du programme suivant.

A des degrés divers, l'ensemble des recommandations émises lors de l'évaluation précédente ont été mises en œuvre.

L'évaluation a été conduite par un processus évaluatif de type horizontal, associant auto-évaluation et évaluation par les pairs, accompagné et validé par un évaluateur externe. Ce processus a été proposé afin de favoriser le rapprochement des 4 équipes et développer la réflexivité et l'apprentissage.

La question de l'engagement des jeunes adultes envers une société plus équitable, juste, solidaire et durable a été au cœur de cette évaluation. Comment le favoriser ? Comment l'accompagner ? Comment coller au mieux aux besoins exprimés par les jeunes interrogés ?

En réponse aux recommandations émises, plusieurs chantiers seront lancés dont les principaux, à initier avant l'été 2026, sont :

- Clarifier le rôle des ONGU. Doivent-elles transmettre du contenu critique pour une prise de conscience des jeunes adultes afin qu'ils s'engagent vers une société plus équitable ? Doivent-elles proposer des dispositifs pour accompagner ces engagements ? En d'autres termes, comment mieux appuyer à l'action et à la mobilisation (stratégie 1 du programme). Pour répondre à cette question, une analyse coordonnée des dispositifs ECMS actuels est prévue.
- Concevoir un système de suivi-évaluation plus fortement intégré aux activités et propice aux apprentissages.

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

Le **changement** souhaité dans la théorie du changement est formulé comme suit : « *D'ici 5 à 10 ans, les jeunes adultes, avec le concours des membres des établissements d'enseignement supérieur (EES), des acteurs et actrices internationaux, de la société civile et des ONG universitaires, ont pris conscience du système mondial et de ses différents rapports de domination. Ils et elles s'engagent individuellement et collectivement pour une société inclusive, durable, équitable et solidaire* ».

D'une manière générale, les programmes ECMS deviennent plus ambitieux et visent à travailler vers un changement durable et plus profond ; à orienter leur soutien de manière plus spécifique ; à rendre compte de la complexité des processus de changement social. En effet, divers facteurs inattendus et imprévisibles peuvent influencer la façon dont les gens vont réagir à une intervention de citoyenneté mondiale.

Dès lors, le caractère linéaire, qui voudrait que la sensibilisation, prise de conscience, mène à la mobilisation qui elle-même produit du plaidoyer se vérifie-t-il et correspond-t-il aux nouvelles **modalités d'engagement ?**

D. Les conclusions générales de l'évaluation :

Trois questions ont été traitées au cours de cette évaluation.

1) Dans quelle mesure les activités proposées par U4C aux étudiant-es les amènent-elles à contribuer à la construction d'une société inclusive, durable, équitable et solidaire ?

L'enquête réalisée auprès des étudiant-es a démontré que activités ECMS renforcent la compréhension des enjeux, bien que les étudiant-es estiment l'information dont ils, elles disposent insuffisante.

L'engagement, notion qui mérite d'être clarifiée, est une affaire individuelle plutôt que collective qui dépend de la durée d'accompagnement alors que le manque de temps des étudiant-es s'avère être un obstacle.

Le rôle des 4ONGU doit être questionné : S'agit-il d'impulser l'engagement, de le renforcer, de l'accompagner, de créer les conditions, d'aider à comprendre, de donner des outils pour se mobiliser, ... ? A ce jour, leur rôle consiste à sensibiliser, à outiller plutôt que d'appuyer les projets de changement.

Parmi les besoins identifiés, celui de renforcer les compétences relationnelles du public cible pour qu'il soit en capacité de faire valoir ses opinions.

Enfin, une tension est apparue entre « vouloir toucher un public non convaincus » et « proposer un appui éducatif de qualité ».

2) Les dispositifs d'accompagnement ECMS proposées par U4C sont-ils efficaces pour améliorer les aptitudes et compétences des collectifs d'étudiants tant dans la compréhension de la thématique, leur dimension pédagogique ou encore pour l'acquisition de compétences groupale ? Cet accompagnement facilite-t-il leur rôle d'acteur-trice relais ?

Si les dispositifs améliorent clairement la capacité des étudiant·e·s à s'approprier les enjeux traités et facilitent leur engagement ; l'appui à la gestion des émotions, le renforcement de la capacité à discerner le vrai du faux, l'exposition plus fréquente à des points de vue opposés, pourraient être davantage intégrés aux dispositifs.

Il est ainsi essentiel que chaque chargé.e de projet se sente légitime dans ce qu'il-elle fait et puisse identifier ses lacunes pour se former ou se faire seconder par une personne au profil adapté.

3) Les 4 modalités de collaboration prévues entre les ONG permettent-elles d'améliorer l'efficacité des moyens mis en œuvre ? (Collaboration sur les différents campus, collaboration inter-campus, mutualisation des ressources, échanges de bonnes pratiques.)

Être en consortium avec le « label interuniversitaire » offre une plus-value réelle pour les équipes. La transversalité et le support mutuel qui existent dans les activités partagées offrent plus de confort d'animation aux chargé·e·s de projet et renforcent leur posture.

Tous les chargé·e·s de projet ne s'approprient pas les outils recensés dans le listing partagé. Les apprentissages sont insuffisamment intégrés aux activités.

La mise en œuvre d'une idée de projet commun doit avoir le temps de mûrir avant de passer à l'action de manière concertée et suffisamment préparée, sur base d'une analyse du contexte et des besoins.

E. Suite à donner à l'évaluation

E.1. Recommandations

Les recommandations ont été formulées lors d'un atelier participatif (mai 2025) lors de l'analyse des conclusions des différents ateliers évaluatifs, ce qui les rend de facto pertinentes.

N°	Recommandation	Modalité de mise en œuvre de la recommandation
1	Afin de s'adapter au mieux aux évolutions sociétales et sectorielles en cours dans le monde ONG, les 4 ONGU gagneraient à questionner la pertinence de leur action face au contexte changeant et à clarifier la finalité de leur intervention. La question pourrait se poser en ces termes : via l'outcome ECMS d'Uni4Coop, les 4 ONGU se positionnent-elles en « pourvoyeuses de ressources critiques » et/ou en « accompagnatrices de changement » ?	Clarifier la finalité de l'intervention en organisant un atelier stratégique avec les 4 ONGU pour débattre de leur rôle, rédiger une charte commune et l'intégrer dans leur plan d'action.

2	<p>Pour donner une orientation plus lisible aux messages transmis et aux interventions éducatives proposées, et pour développer la cohérence entre les interventions des 4 ONGU, il serait utile de clarifier et d'assumer plus fortement un positionnement éducatif partagé par les 4 organisations en matière d'ECMS. `</p>	<p>Créer un groupe de travail éducatif qui formule un document de positionnement, organise des formations internes et aligne les messages pour les interventions éducatives. Ce groupe peut être créé à la suite de l'atelier stratégique de la recommandation numéro 1 et doit être finalisé pour l'élaboration de la TOC du prochain programme</p>
3	<p>Dans une optique de recherche de cohérence et de fluidité accrues dans les collaborations entre ONGU, il est recommandé de clarifier les concepts et notions transversales mobilisées au sein de l'outcome ECMS (engagement, activisme, accompagnement court et long, etc.) pour en dégager une compréhension partagée par tous-tes les chargé-e-s de projet, et une utilisation plus claire et plus efficace au sein des activités et lors de leur suivi.</p>	<p>Développer un lexique de termes et revoir les supports et outils utilisés pour assurer une compréhension partagée.</p> <p>Dans la mesure du possible ce travail doit être fait avant le prochain programme.</p>
4	<p>Pour renforcer et optimiser l'approche qui consiste à s'appuyer sur des acteurs et actrices relais dans une logique d'effet « boule de neige », il semble nécessaire de clarifier le rôle attendu de ces acteurs et actrices, et de s'assurer que les dispositifs qui leur sont destinés leur permettent de se sentir légitimes, capables de prendre ce rôle, de se renforcer au niveau psychosocial et de faire face à un débat contradictoire</p>	<p>Clarifier le rôle des acteurs-relais et celui des chargé-es de projet.</p> <p>Mettre en place un plan de renforcement psychosocial avec des formations, des guides de rôle, et des réunions régulières pour évaluer et ajuster les dispositifs.</p> <p>Mettre en place un plan de renforcement des compétences des chargé-es de projet U4C dans l'animation des dispositifs.</p> <p>Créer une base de données communes de partenaires.</p>
5	<p>Pour rendre l'offre éducative plus attirante et impactante, une cartographie croisée des publics-cible pourrait être réalisée, analysant notamment, pour chacun de ces publics le degré d'engagement souhaité et le type de dispositif (ou parcours d'engagement) adapté. Ce travail permettrait de revoir et d'affiner l'offre éducative, et d'y intégrer de la variété, afin de répondre à des objectifs pédagogiques différents.</p>	<p>Mener des études de besoins auprès des publics ciblé, créer une matrice définissant les degrés d'engagement, adapter les parcours éducatifs et diffuser l'information à l'ensemble des équipes.</p>
6	<p>Afin d'enrichir les interventions avec des apports concrets et des témoignages de personnes directement concernées par les situations et les sujets évoqués, il est suggéré de structurer un réseau d'intervenant-e-s et de partenaires diversifié-e-s et mobilisables par les 4 ONGU. Ce réseau commun pourrait servir non seulement à identifier des intervenant-e-s spécifiques pour des activités précises, mais aussi à alimenter la dynamique relationnelle et réflexive de fond au sein d'Uni4Coop.</p>	<p>Établir une base de données commune, organiser des rencontres de réseautage et des séminaires pour identifier et intégrer des intervenants pertinents.</p>
7	<p>Pour mener à bien le travail de clarification de l'offre éducative et d'optimisation des collaborations entre ONGU, il est nécessaire de prévoir des espace-temps dédiés aux échanges et à la structuration de référentiels et d'outils</p>	<p>Planifier des sessions biennuelles de travail collaboratif, allouer du temps spécifique dans les calendriers, et fournir des formations sur les outils communs.</p>

	partagés, ainsi que des espaces de formation si nécessaire, et de leur donner la priorité sur les autres activités. Une enveloppe de temps pourrait être alloué à chaque chargé-e de projet pour cela et des objectifs clairs devraient être affectés à ces espaces de rencontre.	
8	Dans une optique de mutualisation et de fluidification des échanges, il est également recommandé de réviser puis de socialiser les outils utilisés par les chargé-e-s de projet, afin qu'ils soient connus de toutes et tous et qu'ils soient plus utiles aux apprentissages	Effectuer un audit des outils actuels, organiser des formations de mise à niveau, créer un guide d'utilisation commun et partager les outils via une plateforme accessible.
9	Pour permettre un pilotage plus informé des activités et de l'outcome dans son ensemble, et pour alimenter en continu la démarche d'apprentissage des 4 ONGU, il serait pertinent de simplifier le cadre de monitoring et de suivi-évaluation et de revoir ses ambitions. Le suivi-évaluation devrait être intégré plus fortement aux activités, les indicateurs pourraient être définis de manière plus réaliste, un suivi plus régulier pourrait être assuré par dispositif, et des modalités de mesure d'impact directement liées au monitoring régulier assuré par les chargé-e-s de projet pourraient être définies.	Réaliser des ateliers pour définir des indicateurs de résultats réalistes, (SMART), un système de suivi qui permette de tirer des apprentissages de l'expérience. Intégrer le suivi dans le quotidien des projets, et former les équipes à la collecte de données régulières et à leur interprétation.

■ 4 ONG UNIVERSITAIRES BELGES AU SERVICE DE LA COOPERATION ■

E.2. Planification indicative de mise en œuvre des recommandations retenues

Ce plan d'action propose de suivre la méthodologie de la cartographie des incidences, à la fois pour revisiter les éléments de la théorie du changement de ECMS à la base du programme en cours, assurer une mise en œuvre des recommandations de l'évaluation intermédiaire et préparer le programme suivant. La cartographie servira fil conducteur pour adapter le système de suivi-évaluation-apprentissage aux besoins en information des chargés de projet.

N°	Étapes de la cartographie	Comment	Recommandation prise en compte	Temps à prévoir	Responsable	Quand	Budget /moyens nécessaires
		Désigner un pilote et une équipe de pilotage (1 par ONG), prévoir du temps de travail y dédié dans le calendrier.	R9 : réorganiser le cadre de monitoring, de suivi-évaluation et apprentissage		GPO	Juillet	PM
		Présenter les résultats de l'évaluation et une rétrospective générale du programme. Présenter la TOC Développer une conception commune de l'évaluation (MEAL)	R9	+/- 4 heures avec tous les membres des équipes + préparation+ suivi	GPO/Cosepro	Septembre	
1	Vision	Enrichir et partager la vision d'avenir développée dans la TOC, sous une forme plus imagée, narrative.	R1 : pourvoir ressources/ accompagner, R3 : concepts	+/- 2 h + préparation + suivi	GPO + impliquer les chargés de projet	Septembre	?

		Se référer aux cadres stratégiques ECMS du secteur et de chaque ONG.					
2	Mission	= <i>la manière dont le programme va y répondre, y contribuer.</i> Se référer à la TOC	R2 : position éducative commune	+/- 2 heures+ préparation + suivi	GPO + impliquer les chargés de projet	Novembre	
3	Partenaires limitrophes	= <i>les individus, les groupes ou les organisations avec lesquels le programme a des rapports directs et par l'intermédiaire desquels les ONG peuvent espérer exercer une influence.</i> Actualiser les partenaires identifiés dans la TOC	R4 : acteur relais R5 : cartographie R6 : réseau structuré	+/- 1 heure + préparation et suivi	GPO + impliquer les chargés de projet	Novembre	
4	Incidences visées	= <i>Changement de comportements ultime des partenaires limitrophes</i> Réviser les incidence éléments repris dans la TOC (changement ultime)		+/- 1 heure + préparation+ suivi	GPO + impliquer les chargés de projet	Novembre	
5	Marqueurs de progrès	= <i>information que le programme peut recueillir pour faire un suivi des progrès</i> Revoir les marqueurs de progrès de la TOC et compléter pour tous les partenaires limitrophes. Limiter le nombre de marqueurs, graduer.	R9	+/-1 heure par partenaire soit 6 heures + préparation +suivi	GPO + impliquer les chargés de projet	2 jours en janvier	+/- 5 jours de consultance

		Intégrer une réflexion sur les freins possibles aux changements souhaités.					
6	Grilles stratégiques	<i>= quelle combinaison de stratégies pour contribuer à la concrétisation.</i> Revoir les stratégies à la lumière de ce qui est proposé dans la cartographie, Prendre en compte les freins identifiés pour adapter les stratégies	R7 : espaces temps pour échanges R8 : socialiser les outils.	+/- 1 heure par partenaire limitrophe	GPO + impliquer les chargés de projet	Février 2026	PM
7	Pratiques organisationnelles	<i>= moyens à mettre en œuvre.</i> S'inspirer des 8 pratiques énoncées dans la cartographie	R7, R8	+/- 4 heures	GPO + impliquer les chargés de projet	Février 2026	PM
		Définir les TDR évaluation finale ECMS			COSEPRO + GPO	Mars 2026	
8	Priorité du suivi	<i>= Définir ce qui doit être surveillé de façon continue.</i> Définir les indicateurs du cadre logique du futur programme.	R9			Avril 2026	3 jours consultance externe
9	Journal des incidences	<i>= consigner les progrès réalisés par les partenaires externes sur base des marqueurs de progrès</i>					
10	Journal des stratégies	<i>= consigner les données sur les stratégies appliquées pour encourager les changements chez les partenaires limitrophes.</i>					

11	Journal du rendement	= consigner des renseignements sur les pratiques organisationnelles					
12	Plan d'évaluation						



■ 4 ONG UNIVERSITAIRES BELGES AU SERVICE DE LA COOPERATION ■

E.4. Enseignements à tirer à propos des hypothèses de la théorie de changement et des stratégies d'intervention.

Une des hypothèses de la théorie de changement repose sur le postulat suivant : **en informant et en sensibilisant les publics aux rapports de domination et aux enjeux de solidarité**, on favorise des discussions critiques et la construction d'une société plus inclusive ; bien accompagnés les publics ciblés peuvent devenir des acteurs du changement.

Toutefois, l'évolution du contexte, tendant vers une polarisation du discours public, nous montre que bien que notre public-cible soit convaincu et exprime l'envie de s'engager plus, il développe aussi une forme d'anxiété sociale, de malaise à défendre ses idées publiquement et particulièrement face à des personnes ne partageant pas les mêmes valeurs et idéaux.

De nombreuses recommandations de l'évaluation mi-parcours permettent de confirmer ce constat des chargé-es de projets depuis la mise en œuvre des activités. Il semble donc primordial de clarifier les objectifs éducatifs, de former et légitimer les relais, de cartographier les publics et de renforcer les dynamiques partenariales.

Les stratégies d'intervention proposent une approche fondée sur la collaboration partenariale, l'appui à la mobilisation citoyenne, le plaidoyer et l'intégration d'activités pédagogiques adaptées. Plusieurs de ces stratégies ont été validées, mais elles demandent aussi à être renforcées : la mise en réseau d'intervenants, la révision des outils de suivi, et la formation continue des équipes sont perçues comme des leviers efficaces.

Les objectifs éducatifs doivent être clarifiés, la cohérence entre les actions renforcée et les retours du terrain mieux intégrés dans les ajustements stratégiques. La question de la légitimité des acteurs-relais, de leur formation et de leur accompagnement est posée. La place du suivi-évaluation dans l'apprentissage collectif et de la nécessité de simplifier les outils pour les rendre plus opérationnels est aussi posée.

Des **propositions concrètes** ont émergé pour renforcer ces stratégies :

- La création de matrices d'engagement pour mieux adapter les parcours éducatifs aux publics cibles,
- L'organisation d'ateliers de co-création pour clarifier les concepts clés,
- Un programme de renforcement psychosocial des relais pour leur permettre de jouer pleinement leur rôle,
- La structuration d'un suivi-évaluation adapté, intégré aux pratiques quotidiennes pour nourrir l'apprentissage collectif.
- La clarification des objectifs éducatifs.
- Le renforcement de la cohérence entre les ONGU et les partenaires.
- L'intégration des retours du terrain dans les ajustements stratégiques.
- Le renforcement des relais : former, accompagner et légitimer les acteurs de terrain.

- La révision et l’harmonisation des outils de collecte et d’analyse de données entre les ONGU, pour faciliter leur appropriation et leur utilisation.
- La mise en place d’un groupe de travail dédié à l’apprentissage qui pourrait organiser des ateliers de co-création, des temps de capitalisation, et des partages d’outils.
- Le renforcement des compétences des équipes sur les outils de SEA, et envisager un accompagnement externe pour structurer ce processus.
- La valorisation des pratiques efficaces en identifiant les facteurs de succès et d’échec, et en les croisant avec les spécificités des campus et des ONGU.

E.5. Enseignements à tirer pour renforcer le système de suivi-évaluation-apprentissage.

Un des indicateurs d’outcome visait à mesurer en année 3 et en fin de programme, l’évolution de marqueurs de progrès issus d’une **cartographie des incidences** recherchées auprès du public étudiant.

Pour rappel, une cartographie des incidences s’intéresse aux modifications de comportement, de relation, agissement de personnes, de groupe et d’organisation avec lesquelles un programme travaille directement. Il faut aussi garder à l’esprit que s’il existe un lien logique entre les incidences et les activités d’un programme, il n’y a cependant pas nécessairement de lien de cause à effet.

Une mesure de cet indicateur composite a dès lors fait l’objet d’une attention particulière dans le cadre de cette évaluation. Plusieurs constats sont à prendre en considération pour une utilisation future optimale de la cartographie des incidences, qui bien que questionnée, reste un outil intéressant à utiliser par l’ECMS pour autant que certaines adaptations soient réalisées lors de sa conception.

- Veiller à garder une cohérence entre les incidences recherchées et les marqueurs de progrès de la théorie du changement. (Cf premiers ateliers réflexifs).
- Considérer l’ensemble des partenaires limitrophes, pas uniquement les étudiant-es ciblés. L’approche part en effet du principe que ce sont eux qui contrôlent le changement, le programme facilitant le processus. L’objet des marqueurs de progrès est de permettre au programme de comprendre le processus de changement dans lequel le partenaire limitrophe est engagé et d’agir en conséquence.
- Faire contribuer l’ensemble des chargé-es de projet et acteurs limitrophes à l’élaboration des marqueurs de changement afin que chacun-es les aient en tête, les connaissent (ce qui n’était pas le cas lors des ateliers). La cartographie des incidences fait intervenir le suivi et l’évaluation dès le stade de planification du programme.
- Etablir une gradation dans les marqueurs, qui sont de 3 niveaux : on s’attend à (incidence directement liée aux activités mises en œuvre) ; on souhaite que (effet recherché à plus ou moins court terme) ; on aimerait que (qui relève davantage de l’impact).
- Intégrer les marqueurs de changement au sein du système de suivi afin de s’assurer que les activités proposées ont l’incidence recherchée. Elle peut ainsi fournir notamment des informations utiles sur sa sphère d’influence.
- Clarifier les priorités du suivi, cibler les domaines d’apprentissage recherchés, plutôt que relever des informations à propos d’activités disparates. Réfléchir aux utilisations que l’on peut faire de l’information. Le fait de déterminer à l’avance la façon dont l’information sera utilisée permet d’éviter de réunir des données qui, bien qu’intéressantes, ne servent à rien de particulier.

- Favoriser l'auto-évaluation pour discuter des réalisations des partenaires limitrophes, des stratégies ou pratiques de l'équipe.
- Organiser régulièrement des réunions autour de données d'auto-évaluation systématiquement produites par l'équipe du programme et par les partenaires limitrophes. L'information produite doit être utile à l'apprentissage tout en contribuant à satisfaire aux exigences en matière de rapport.
- Désigner un responsable de la préparation des réunions de suivi et à la compilation des données. Réserver pour ce faire le temps nécessaire dans les agendas. Le suivi devient ainsi partie intégrante du processus de gestion continue du programme.

Lors des ateliers, les équipes ont suggéré d'utiliser l'**outcome harvesting** comme outil d'évaluation.

Cette approche est également intéressante, elle vise à identifier, décrire et vérifier à posteriori les changements opérés afin d'attester, sur base d'une analyse, des contributions du programme à ceux-ci. Elle permet de relever aussi des changements non prévus. Elle s'est inspirée de la cartographie des incidences. Elle se base également sur des changements observables dans le comportement d'individus, groupes, communautés, organisations et institutions.

Elle pourrait être utilisée de manière complémentaire, mise en œuvre par un évaluateur externe en complément de l'approche de la cartographie des incidences.

E.6. Modalités de diffusion de l'évaluation :

1. Bailleur :

- Format : Rapport complet + Executive Summary
- Canal : Envoi par email officiel + dépôt sur la plateforme
- Moment : Après validation interne
- Optionnel : Présentation orale ou réunion de restitution si souhaitée par le bailleur

2. Grand public :

- Format : infographie, article de blog, post sur réseaux sociaux
- Canal : Site web des ONG réseaux sociaux, newsletter
- Moment : Après validation par le bailleur
- Objectif : Valoriser les résultats et impacts clés de manière accessible

3. UNI4COOP :

- Format : atelier restitution auprès des directions et membres des équipes ECMS, restitution powerpoint.
- Moment : avant la conception du nouveau programme (entre septembre et novembre 2025)
- Objectif : Mutualisation des apprentissages entre ONG partenaires avant conception du nouveau programme.

4. Interne équipe, direction, CA, ...

- Format : Présentation PowerPoint, Synthèse écrite

- Modalité spécifique : Atelier à prévoir pour :
 - Appropriation des résultats
 - Discussion sur les recommandations
 - Préparation des messages clés à diffuser

5. CSC (Cadre Stratégique Commun)

- Format : Rapport synthétique ou fiche projet
- Canal : Selon les modalités définies par le CSC
- Moment : Selon calendrier de reporting
- Objectif : mutualisation des apprentissages.

6. Acodev

- Format : Fiche de capitalisation ou retour d'expérience
- Canal : Plateforme Acodev ou via groupe de travail
- Objectif : Contribution à la réflexion sectorielle et au plaidoyer

F. Qualité du processus et du rapport d'évaluation

F1 : Qualité du processus d'évaluation :

Un processus d'évaluation horizontale accompagné demande un investissement, notamment en temps des pairs participants. Il faut aussi qu'il soit perçu par eux comme étant utile, intégré dans leurs activités. Il demande de prendre du recul, de se mettre dans une position méta, de disposer d'informations pertinentes à propos des activités réalisées, à propos d'outils ou de dispositifs mis en place.

Rappel du processus :

Plusieurs ateliers ont été proposés au cours de ce processus, ces ateliers ont fait l'objet de préparations en amont dont une partie avec l'appui de l'évaluateur externe. Ils ont aussi débouché sur la rédaction de synthèses partielles. Ces préparations ont impliqué deux membres du COSEPRO et les pilote et co-pilote du GPO de l'outcome ECMS. Les autres chargés de projet ont été sollicités lors des ateliers proprement dit et à quelques occasions.

Atelier de mai 2024 : Démarrage du processus. Présentation des termes de référence, du processus d'évaluation horizontale. Réappropriation des indicateurs d'outcome, dont les marqueurs de progrès (de la TOC et de la cartographie des incidences). Une question centrale posée : comment et auprès de qui récolter les informations pour mesurer les progrès réalisés. *Ce premier exercice a mis en exergue le fait que très peu de chargés de projet avait connaissance de l'existence de cette cartographie (n'y ayant pas participé) et dès lors pouvait établir un lien avec leurs interventions. Une des préoccupations était notamment, de pouvoir disposer d'une liste d'étudiant-es à qui adresser un questionnaire. Personne n'avait pensé à établir un journal des incidences pour renseigner l'indicateur du cadre logique.*

Atelier de janvier 2025 : Atelier conduit avec l'évaluateur externe. Première appropriation des résultats de l'enquête en ligne réalisée en novembre 2024 à propos des marqueurs de progrès de la

cartographie des incidences. Production d'une première synthèse en février par l'évaluateur, partagée avec le Comité de pilotage de l'évaluation.

Atelier de mars 2025 : Atelier conduit avec l'évaluateur externe. Découverte, appropriation et challenge de l'analyse complète des marqueurs de progrès.

Atelier de mai 2025 : Atelier conduit avec l'évaluateur externe, axé sur les recommandations à émettre suite aux constats. Celui-ci a regroupé moins de chargés de projet.

Appréciation du processus

L'appréciation de la qualité du processus a été variable, selon le degré d'implication lors des ateliers. Paradoxalement, il a été jugé lourd et difficile à suivre pour les membres les moins impliqués.

Ce type d'auto-évaluation accompagnée permet aux chargé-es de projet de mieux s'approprier les résultats de l'évaluation, mais aussi de réfléchir à leur mode de fonctionnement, aux processus mis en place et à leur travail, même si, d'une manière générale, les travaux en atelier restent insuffisamment basés sur les informations issues du système de suivi, qui demeure trop focalisé sur les activités.

Le questionnaire adressé aux étudiant-es a livré des enseignements intéressants, mais, à l'avenir il devrait être décliné par campus, pour mieux refléter le vocabulaire spécifique des projets menés, avoir davantage de questions ouvertes, réaliser une analyse par faculté.

L'évaluation par les pairs, telle que conçue a tenté d'établir un lien entre le système de suivi, les activités et leur incidence sur le public cible. Il a certainement favorisé les échanges entre collègues des différents campus, il reste à s'assurer que la volonté exprimée de partage d'outils de plus grande participation aux ateliers proposés se concrétise.

Pour tirer le meilleur parti de ce type d'évaluation il faut s'assurer que tous les contributeurs au processus d'évaluation disposent des informations relatives aux objectifs poursuivis, à la manière dont il est prévu de les mesurer et de ce que cela implique dans la compilation d'informations utiles à leur niveau et du partage avec les pairs.

Le processus d'évaluation a été perçu comme progressif et en amélioration continue. Il a permis de mettre en lumière des points de vigilance et de structurer une réflexion collective, notamment autour des indicateurs, des outils de suivi, et de la posture éducative. Il a aussi été jugé lourd et parfois difficile à suivre pour une partie de l'équipe. L'équipe souligne aussi l'importance d'intégrer l'évaluation dans les pratiques courantes, plutôt que de la traiter comme un exercice ponctuel. C'est d'ailleurs une des recommandations de l'évaluation.

F2. Qualité du rapport d'évaluation :

Le rapport final est complet. Il a été précédé de synthèses relatives à chaque atelier. Si la compilation du rapport a été réalisée par l'évaluateur externe, il contient des inputs des membres du COPIL. Le fait qu'il soit la résultante de plusieurs moments de synthèse peut le faire apparaître aux yeux de certains comme moins structuré, et pour d'autres, riche en contenu, avec des constats pertinents et des pistes d'action intéressantes.

Le rapport est lisible, complet et respecte les rubriques imposées dans les termes de référence. Il est compréhensible. Son style et langage sont adaptés aux utilisateurs principaux.

Les conclusions découlent des constats réalisés au cours des différents ateliers participatifs. L'évaluateur externe apporte une analyse complémentaire. Les recommandations ont été travaillées

au cours d'un atelier spécifique et découlent naturellement des différents constats et de l'analyse qui en a découlé. Les informations collectées auprès des étudiants a fait l'objet d'un traitement en profondeur. La théorie du changement a été une des thématiques centrales traitées.