

# **Revue transversale des processus d'apprentissage et de redevabilité expérimentiels de Médecins du Monde France**

**EVALUATIONS / CAPITALISATIONS  
MODELISATIONS / ETUDES D'IMPACT**

**Juillet 2022**





## DOCUMENT INTERNE

# Revue transversale des processus d'apprentissage et de redevabilité expérientiels de Médecins du Monde France

**EVALUATIONS / CAPITALISATIONS  
MODELISATIONS / ETUDES D'IMPACT**

### Rédaction

Julien CHAUCHEAU

### Relectures

Magali BOUCHON  
Mathilde LAVAL  
Stéphanie NGUENGANG WAKAP  
Sandrine SIMON

### Disclaimer

Cette revue transversale est un document interne à Médecins du Monde France, il a été produit par la Direction Santé Plaidoyer et a vocation à être en premier lieu diffusé en interne à l'Association. Toute citation, référence, utilisation partielle ou intégrale ne peut se faire sans l'accord préalable de MdM-F.

### Contact

[PoleRechercheApprentissages@medecinsdumonde.net](mailto:PoleRechercheApprentissages@medecinsdumonde.net)

## RESUME EXECUTIF

**Introduction.** La présente revue propose d'appréhender dans quelle mesure, de quelle manière et à quels niveaux les Processus d'Apprentissage et de Redevabilité Expérientiels (PARE) sont mobilisés au sein de Médecins du Monde France (MdM-F) et interroge leur utilité afin d'en tirer le meilleur parti pour la réalisation de notre mandat social.

**Objectif.** Faire un état des lieux consolidé et actualisé des PARE mis en œuvre à MdM-F s'appuyant sur un descriptif statistique de l'existant et une analyse critique des usages et pratiques de notre Association dans le domaine. Il s'agira également de disposer de constats consolidés et de perspectives pour assoir le bénéfice des démarches d'apprentissage dans nos processus existants d'aide à la décision stratégique, de pilotage opérationnel, de redevabilité et d'amélioration de nos pratiques.

**Méthode.** La revue transversale a été réalisée sur la base d'un exercice de référencement des PARE finalisés, d'une analyse statistique descriptive des données référencées et d'une analyse narrative argumentée des résultats basée sur une revue documentaire interne et bibliographique externe. Les analyses et résultats s'appuient sur un total de 111 PARE recensés dans le cadre de cette étude, ils ont été finalisés entre 2008 et 2020 et concernent 81 projets, programmes ou autres objets.

**Résultats et constats.** Les analyses font état d'une montée en puissance des PARE généralisée à tous les niveaux de l'Association et particulièrement marquée au cours de la période la plus récente, soit 2018-2020 (43,2% du total des PARE). La part importante des capitalisations (45,9% des PARE toutes périodes confondues) est symptomatique d'un investissement dans les PARE motivé en premier lieu par une finalité d'apprentissage et dans une « démarche qualité ». Loin d'une standardisation des pratiques, les analyses font état du recours à un large panel d'approches conceptuelles évolutives et ajustées aux besoins d'apprentissages qui peuvent aussi être mobilisées en réponse à des objectifs stratégiques (modélisations, étude d'impact) ou, à un niveau meso ou macro, en réponse à une demande croissante en interne sur la cohérence globale de nos interventions (PARE « à champs large »). Par ailleurs, une certaine dimension stratégique a pu être identifiée pour certains projets qui ont eu recours à différentes formes – sérielle, simultanée, mixte – de répétitions de PARE (23,5% des 81 projets et programmes). La décision de réaliser des PARE est sujette à un évident effet « volumes opérationnels », leurs fréquences de mise en œuvre étant liées aux nombres de projets et aux volumes de financement des Opérations France et internationales. Toutefois, l'effet volume n'explique pas tout : d'autres leviers participent à leur réalisation, notamment des choix stratégiques et la disponibilité de financements. Au cours de la période la plus récente (2018-2022), MdM-F a su préserver un équilibre entre garder l'initiative des apprentissages auxquels elle aspire (52,1% des PARE sont réalisées à l'initiative de MdM-F) sans déroger à ses obligations envers les bailleurs auxquels l'Association est redevable (42,1% des PARE réalisées), lui garantissant une indépendance quant au choix des expériences qu'elle souhaite formaliser. Mais la montée en puissance du nombre des PARE pose inévitablement la question des ressources qui doivent y être consacrées : dans un contexte de ressources forcément limitées, toutes les intentions de PARE n'ont pas pu être concrétisées du fait des arbitrages qui ont été nécessaires entre les différents projets demandeurs. Ces considérations sont exacerbées au niveaux collectifs (meso et macro) par l'existence de « trous dans la raquette » quant au spectre thématique couvert par nos PARE, sous-exploitant leur potentiel pour alimenter nos stratégies thématiques et nos plaidoyers.

**Discussions.** La diffusion et la valorisation est un enjeu clef qui fait partie intégrante de la réalisation des PARE. Des avancées notables ont pu être constatées au cours de la période la plus récente, tant au niveau micro (chaque projet) que meso et macro (diffusion large en interne). Néanmoins, la possibilité de partager les PARE reste contrainte au préalable de leur disponibilité, ce que l'absence actuelle de dispositif autonome interne de référencement systématique et de centralisation ne garantit pas, et les progrès réalisés pourraient être transcendés pour « apprendre jusqu'au bout » : aller au-delà du simple partage et impulser un état d'esprit propice à la réflexivité interne à l'Association. Il semble également nécessaire de renforcer le suivi des recommandations : en se focalisant sur la production de nouveaux apprentissages expérientiels, il est possible que MdM-F se détache d'un regard rétrospectif et analytique sur ses expériences passées. En cela, les outils ne feront pas tout : pour « apprendre de ce que l'on sait déjà », il sera nécessaire d'établir un

mécanisme qui garantisse la prise en compte des conclusions et recommandations dans la prise de décisions stratégiques et les orientations opérationnelles. Il a également été suggéré de mieux **« apprendre de nos apprentissages »** en consolidant ceux existants pour en tirer de nouvelles connaissances, plus transversales et utilisables à un niveau davantage macro, qui viendraient renforcer nos expertises, nourrir nos plaidoyers ou aider à la décision stratégique. Au-delà des défis méthodologiques posés pour permettre cette consolidation, le fait que la décision de quoi évaluer ou capitaliser ne soit actuellement pas suffisamment placée à un niveau stratégique et collectif peut se traduire par un manque d'influence des PARE sur la décision ou le plaidoyer. Le fait est qu'il n'existe aujourd'hui ni mécanisme ni cadre permettant d'**« apprendre stratégiquement et collectivement »** en proposant une vision collective et partagée des PARE à réaliser. Si le Plan stratégique 2016-2020 semble avoir en partie joué ce rôle, il n'a pas remplacé un plan d'action pluriannuel global et cohérent. L'utilité des PARE est un enjeu majeur qui sera influencé par la demande initiant le processus ainsi que par son portage par des parties prenantes motivées, tout au long du processus et aux différents échelons concernés. En cela, nos instances décisionnelles pourraient jouer un rôle davantage central dans la planification et la programmation stratégique de ce qui devrait être évalué ou capitalisé. Enfin, la période la plus récente a vu grandir ou émerger plusieurs types d'attentes en interne, sur la cohérence des interventions au regards de nos engagements associatifs ou pour le pilotage transversal des opérations par les résultats. Face à ces demandes plurielles de redevabilité en interne, et confrontées à nos obligations et exigences de redevabilité en externe, ces évolutions récentes sont symptomatiques de notre nécessité à **« apprendre à être redevable »** et interrogent la contribution attendue des PARE en la mettant en regard avec d'autres dispositifs de production et de gestion d'information orientés sur les résultats.

**Conclusion.** MdM-F a su se doter d'un cadre **« accompagnant »** qui s'est traduit par la montée en puissance des PARE au cours de la période la plus récente et qui a permis d'asseoir la pertinence des apprentissages dans une démarche qualité et de renforcement de nos pratiques. Mais l'Association ne dispose **pas encore d'un cadre « structurant »** qui permettrait de transcender l'utilité des PARE dans toutes ses dimensions et de faire la bascule d'une production de connaissances à la construction des savoirs expérimentiels partagés et collectifs.

## Recommandations

### Au niveau micro (projet ou PARE)

- Etayer le panel des outils supports disponibles pour la mise en œuvre des PARE
- Développer un dispositif d'appréciation de la qualité des PARE
- Systématiser la planification cohérente des PARE pour asseoir leur dimension stratégique et anticiper les ressources budgétaires nécessaires

### Au niveau meso (ensemble de projets ou ensemble de PARE)

- Structurer les modalités de programmation transversale des PARE
- Explorer de nouvelles méthodologies et approches conceptuelles pour la réalisation de PARE
- Explorer les possibilités de mécanismes de consolidation des apprentissages existants
- Renforcer le panel des outils et dispositifs favorisant l'accessibilité, la diffusion et la valorisation des PARE
- Développer des modalités, espaces et temps d'échanges collectifs en interne
- Renforcer le processus de suivi des recommandations des PARE
- Améliorer la diffusion et la valorisation en externe

### Au niveau macro (Association MdM-F)

- Produire un plan d'action pluriannuel « apprentissage et redevabilité »
- Développer une politique « Suivi, Evaluation, Redevabilité, Apprentissage » (SERA) interne à MdM-F
- Finaliser le travail de clarification des concepts autour de la gestion des connaissances
- Développer un dispositif institutionnel et autonome de référencement systématique des PARE
- Intégrer les PARE et leurs caractéristiques au sein du dispositif de macro-pilotage opérationnel à venir
- Renforcer le(s) dispositif(s) et cadre(s) institutionnel(s) de suivi-monitoring transversal

## SOMMAIRE

RESUME EXECUTIF.....	2
SOMMAIRE .....	4
Liste des encadrés .....	5
Liste des figures.....	5
Abréviations, sigles et acronymes.....	6
INTRODUCTION .....	7
PRESENTATION DE LA REVUE TRANSVERSALE .....	7
Objectifs .....	7
Principaux thèmes de recherche.....	8
Publics visés.....	8
DEMARCHE CONCEPTUELLE ET METHODOLOGIQUE.....	8
Approche retenue et modalités de mise en œuvre .....	8
Périmètre de l'étude .....	9
Description des PARE inclus dans l'étude .....	9
Limites et enjeux de l'analyse .....	9
ANALYSES, CONSTATS ET CLEFS DE LECTURE.....	10
Un investissement continu et toujours croissant dans les PARE .....	10
Des PARE à finalité d'apprentissage et en réponse à des enjeux stratégiques.....	12
Des attentes d'apprentissage différenciées portant sur des périmètres variés .....	13
Des pratiques évolutives pour asseoir la pertinence des apprentissages .....	15
La répétition des PARE : apprentissages stratégiques ou opportunistes ?.....	16
Une origine des PARE en partie liée à nos volumes opérationnels.....	19
Une croissance de PARE qui met en tension nos engagements financiers et de redevabilité .....	22
Des apprentissages ne couvrant pas l'ensemble du spectre de nos thématiques prioritaires.....	24
DISCUSSIONS .....	26
Apprendre jusqu'au bout .....	26
Apprendre de ce que l'on sait déjà .....	26
Apprendre de nos apprentissages.....	27
Apprendre stratégiquement et collectivement .....	28
Apprendre à être redevable .....	28
CONCLUSION .....	29
RECOMMANDATIONS.....	30
Au niveau micro (projet ou PARE).....	30
Au niveau meso (ensemble de projets ou ensemble de PARE) .....	30
Au niveau macro (Association MdM-F).....	30

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES ET DOCUMENTS CONSULTÉS .....	32
ANNEXES.....	33
Annexe 1. Glossaire .....	33
Annexe 2. Les PARE en cours et à venir .....	34

## Liste des encadrés

POURQUOI REPETER NOS PARE ? .....	18
MULTIPAYS : MONDIAL OU REGIONAL ?.....	19
QUI MET EN ŒUVRE LES PARE REALISES A MDM-F ? .....	21

## Liste des figures

Figure 1. Evolution du nombre de PARE (Toutes périodes, N=111).....	10
Figure 2. Evolution du nombre de PARE par sollicitateur (Toutes périodes, N=111).....	11
Figure 3. Evolution du nombre de PARE par type (Toutes périodes, N=111) .....	12
Figure 4. Nombre de PARE cumulé par périmètre et par période (Toutes périodes, N=111)	13
Figure 5. Evolution des fréquences de PARE par périmètre (Toutes périodes, N=111) .....	14
Figure 6. Fréquence des PARE par périmètre et par type (Période 2018-2020, N=48) .....	15
Figure 7. Fréquence des objets par répétition de PARE (Toutes périodes, N=81).....	16
Figure 8. Fréquence des PARE par localisation (Période 2018-2020, N=48).....	19
Figure 9. Fréquence des PARE par commanditaire (Période 2018-2020, N=48) .....	22
Figure 10. Fréquence des PARE par équipe de mise en œuvre (Période 2018-2020, N=48)..	22
Figure 11. Fréquences des PARE par thématique (Période 2018-2020, N=45).....	24

## Abréviations, sigles et acronymes

<b>AFD</b>	Agence Française de Développement
<b>CA</b>	Conseil d'Administration
<b>CAOA</b>	Centre d'Accueil, d'Orientation et d'Accompagnement
<b>CASO</b>	Centre d'Accueil, de Soins et d'Orientation
<b>CPP</b>	Convention Programmes Pluriannuelle
<b>DOF</b>	Direction des Opérations France
<b>DOI</b>	Direction des Opérations Internationales
<b>DSP</b>	Direction Santé Plaidoyer
<b>DSSR</b>	Droit et Santé Sexuels et Reproductifs
<b>EdP</b>	Equipe de Pilotage
<b>ERLI</b>	Education aux Risques Liés à l'Injection
<b>GdO</b>	Groupes d'Orientation
<b>GND</b>	Grossesse Non Désirée
<b>ISPC</b>	Initiative 5% d'Expertise France
<b>MdM-F</b>	Médecins du Monde France
<b>MEAL</b>	<i>Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning</i>
<b>MEDS</b>	Migration, Exil, Droits et Santé
<b>MNA</b>	Mineur Non Accompagné
<b>PARE</b>	Processus d'Apprentissage et de Redevabilité Expérientiel
<b>PMUS</b>	Accès effectif à une Protection Maladie Universelle et à un Système public de santé de qualité
<b>PSI</b>	Prestation de Services Intellectuels
<b>PUD</b>	Personne Usagère de Drogue
<b>RCI</b>	République de Côte d'Ivoire
<b>RDC</b>	République Démocratique du Congo
<b>RdR</b>	Réduction des Risques
<b>RH</b>	Ressources Humaines
<b>SEN</b>	Santé Environnement
<b>SERA</b>	Suivi, Evaluation, Redevabilité et Apprentissage
<b>SMPS</b>	Santé Mentale et Soutien Psychosocial
<b>SSP</b>	Soins de Santé Primaire
<b>SSR</b>	Santé Sexuelle et Reproductive
<b>TdR</b>	Termes de Référence
<b>TdS</b>	Travail du Sexe
<b>UC</b>	Urgence et Crises
<b>VIH</b>	Virus de l'Immunodéficience Humaine
<b>VLG</b>	Violences Liées au Genre

## INTRODUCTION

L'action humanitaire se déploie dans un contexte complexe et en perpétuelle évolution, impliquant la nécessité du développement continue de l'intelligence<sup>1</sup> et rendant l'apprentissage inhérent à son activité. A l'instar des parties prenantes du secteur, la communauté de Médecins du Monde France (MdM-F) se doit de produire et intégrer sans cesse de nouvelles informations et connaissances pour mener à bien ses projets et ses plaidoyers, en améliorer la qualité, la pertinence et l'efficacité, ainsi que la redevabilité de l'Association. Parmi les mécanismes qui participent à l'apprentissage, la redevabilité et la réflexivité de l'Association sur ses actions, on compte les travaux visant à formaliser les enseignements issus de nos expériences passées ou en cours, que ces travaux soient motivés par la volonté d'un regard critique porté sur l'action (démarches d'évaluation), qu'ils prennent soin au contraire de s'abstenir de tout jugement pour restituer l'essence de l'expérience telle qu'elle a effectivement été et en tirer des « leçons apprises » (démarches de capitalisation) ou qu'ils combinent cette double appréhension de la formalisation de l'expérience (démarches de modélisation).

La présente revue propose d'appréhender dans quelle mesure, de quelle manière et à quels niveaux ces Processus d'Apprentissage et de Redevabilité Expérientiels (PARE) sont mobilisés au sein de MdM-F. En 2015, un précédent travail réalisé sur la période allant de 2010 à 2014 aboutissait à un bilan contrasté, reconnaissant des évolutions certaines de nos usages et pratiques dans le domaine mais également des limites persistantes et un potentiel encore sous-exploité [1]. Aujourd'hui, alors que la complexité croissante des contextes dans lesquels s'inscrivent nos actions ne cesse de se confirmer, il semble pertinent d'interroger à nouveau l'apport de nos démarches d'apprentissage expérientiels dans la définition et la mise en œuvre de nos actions afin d'en tirer le meilleur parti pour la réalisation de notre mandat social.

## PRESENTATION DE LA REVUE TRANSVERSALE

### Objectifs

Cette revue transversale a comme objectif de faire un état des lieux consolidé et actualisé des PARE mis en œuvre à MdM-F basé sur des éléments objectifs.

Plus spécifiquement, il s'agit :

- De faire un **bilan actualisé sous forme d'un descriptif statistique** des PARE existants : leurs caractéristiques, leurs évolutions et un bilan de la période la plus récente ;
- De produire une **analyse critique, argumentée et contextualisée, des usages et pratiques** de notre Association dans le domaine ;
- De disposer **de constats consolidés, transversaux et macro, et de perspectives** pour davantage bénéficier de ces démarches d'apprentissage dans nos processus existants d'aide à la décision stratégique, de pilotage opérationnel, de plaidoyer, de redevabilité et d'amélioration de nos pratiques.

---

<sup>1</sup> L'intelligence est ici comprise dans le sens du changement et de l'adaptation.

## Principaux thèmes de recherche

Les analyses statistiques et narratives se déclinent selon trois niveaux :

- Le niveau **micro** sur les enjeux opérationnels relatifs à la mise en œuvre des PARE **au niveau de chaque projet** ;
- Le niveau **meso** sur les caractéristiques des PARE mis en œuvre **au niveau d'un ensemble ou de tous les projets** ;
- Le niveau **macro** sur les enjeux transversaux et l'utilité des PARE **au niveau de l'Association Mdm-F dans son ensemble**.

## Publics visés

Les publics ciblés en priorité sont les services, Directions et instances impliqués dans des processus consultatifs ou décisionnels aux niveaux opérationnels ou stratégiques :

- Le Conseil d'Administration (CA) et le Staff de Direction ;
- Les Directions des Opérations France (DOF) et Internationales (DOI) ;
- La Direction Santé Plaidoyer (DSP) ;
- Les Groupes d'Orientation (GdO) et les Equipes de Pilotage (EdP) des Pools internationaux, les Délégations Régionales, le Groupe France, les Groupes thématiques, etc.

Plus largement, l'ensemble de la communauté de Mdm-F pourrait être concernée par l'ensemble ou une partie des résultats et conclusions de la revue transversale.

## DEMARCHE CONCEPTUELLE ET METHODOLOGIQUE

### Approche retenue et modalités de mise en œuvre

Cette revue transversale a été réalisée sur la base :

- D'un **exercice de référencement des travaux finalisés** (bases de données relationnelles) permettant le recensement, la catégorisation, le suivi et l'analyse des PARE existants ;
- D'une **analyse statistique descriptive** des données issues de cet exercice de référencement ;
- D'une **analyse narrative argumentée** des résultats statistiques descriptifs basée sur une revue documentaire interne et bibliographique externe.

L'exercice de référencement des travaux finalisés a été réalisé depuis 2018 en routine par le Référent évaluation et capitalisation en collaboration avec les parties prenantes des Opérations France et Internationales et les autres services, instances ou Directions impliquées dans ces travaux. Les informations collectées sont issues des Termes de Référence (TdR) et des livrables finaux de chaque PARE. Ces informations ont été saisies, consolidées, recodées et analysées statistiquement dans une base de données Excel. La version de la base de données utilisée pour cette revue transversale (données et analyses) est disponible dans la bibliothèque DSP de l'intranet de Mdm-F.

## Périmètre de l'étude

Par PARE, il est entendu les travaux issus de démarches planifiées et méthodologiquement structurées visant à formaliser des actions, projets, programmes, activités, savoir-faire, expériences, stratégies et tous autres objets issus d'expériences empiriques. Ont ainsi été considérés les différents types et catégories d'évaluations (dont les études d'impact) et de capitalisation (dont les modélisations)<sup>2</sup>.

Pour être inclus dans cette revue transversale, les PARE doivent avoir été finalisés avant le 31 décembre 2020 inclus<sup>3</sup> et au moins un des aspects des travaux considérés doit porter sur des éléments relatifs à MdM France<sup>4</sup>. Aucun autre critère d'exclusion (période, localisation géographique, sujets, objet, etc.) n'a été retenu : tout processus d'apprentissage ou de redevabilité expérientiel finalisé et se revendiquant comme tel est éligible pour cette analyse.

## Description des PARE inclus dans l'étude

Un total de 111 travaux visant à formaliser les enseignements issus de nos expériences et ayant donné lieu à des livrables finalisés et accessibles a été recensé dans le cadre de cette étude. Ces PARE ont été finalisés entre 2008 et 2020, elles concernaient 81 projets, programmes ou autres objets<sup>5</sup> et ont donné lieu à 147 rapports et autres livrables.

## Limites et enjeux de l'analyse

Plusieurs limites relatives aux PARE recensés et à leurs analyses sont à souligner :

- **Biais « conceptuel ».** Certaines zones de flou relatives à des définitions ont pu être constatées. Si les concepts de « projet » et d'« évaluation » ou la notion d'« impact » sont clairement définis dans notre guide de référence sur la planification de projet [3], le concept de « capitalisation » y est évoqué mais sans être formellement défini alors que d'autres concepts clés pour cette revue transversale ne disposent pas encore de définition claire et partagée en interne : « modélisation », « programme », « apprentissage », etc. Un glossaire est proposé en annexe 1 pour pallier ce manque de définitions dans le cadre de cette revue.
- **Biais de « non-exhaustivité ».** Aujourd'hui, il n'existe aucun dispositif formalisé ou de procédure pour le recensement systématique et centralisé des PARE mis en œuvre à MdM-F. En cela, le travail de recensement est de fait « personne dépendante » et cette analyse ne prétend pas à l'exhaustivité.
- **Biais de « validité ».** Il n'existe pas non plus de dispositif formel ni de critère partagé pour évaluer la qualité des PARE réalisés. Aujourd'hui, l'outil disponible le plus proche est la « Fiche interne d'appréciation de la consultance » qui est une annexe de la « Procédure consultance » [4]. Cette fiche porte sur les consultances – plus que sur les PARE en eux-mêmes – et elle est uniquement prévue pour

---

<sup>2</sup> Ne sont donc pas inclus pour cette analyse les travaux d'audit, de recherche, des différents types d'enquêtes (CAP, satisfaction, etc.) ou d'autres types d'études qui ne font pas directement référence dans leur démarche ou leur sémantique à un processus d'évaluation ou de capitalisation. A noter que ce critère d'inclusion est resté assez ouvert et, rejoignant d'autres auteurs [2], plusieurs travaux ont été inclus – ou non inclus – dans l'analyse selon qu'ils s'auto-revendiquaient – ou au contraire ne s'identifiaient pas – dans leur sémantique épistémique comme étant une PARE.

<sup>3</sup> Les analyses descriptives devant porter sur des années révolues pour des raisons de cohérence méthodologiques, l'année 2021 n'a pas été incluse dans les analyses statistiques car plusieurs PARE étant « en cours ». Elles sont toutefois présentées dans l'annexe 2 avec leurs caractéristiques - dont leur état d'avancement – et seront en partie discutés dans cette étude.

<sup>4</sup> En cela, les PARE réalisés par d'autres chapitres de MdM n'ont pas été intégrée à l'étude. (A noter que cela n'implique pas que la dimension Réseau soit absente de l'analyse ; par exemple, l'évaluation intermédiaire du programme transversal « 4-Women » réalisée en 2018 sera incluse dans cette revue transversale du fait que MdM-F est l'un des chapitres du Réseau international de MdM ayant participé à ce programme.)

<sup>5</sup> Par « objet », il est entendu différents périmètres sur lesquels portent les sujets des PARE : des activités ou un volet spécifique d'un projet, un projet dans son ensemble, des programmes de différents types (opérationnels, thématiques, régionaux, etc.), des partenariats/consortium ou des sujets dont le périmètre est l'ensemble de l'Organisation MdM-F. (Cf. le glossaire en annexe 1.)

des PARE réalisés par des équipes externes. De plus, elle est à notre connaissance pour ainsi dire jamais remplie. En cela, les analyses n'intègrent pas la dimension qualitative des PARE.

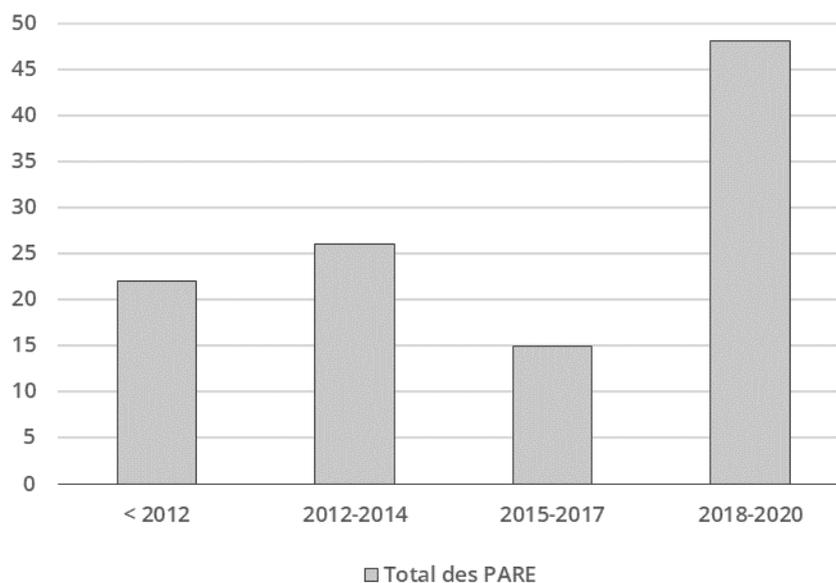
- **Biais « contextuel ».** Le travail de recensement, catégorisation et analyse des PARE a été mis en œuvre durant le second semestre 2021 alors que plusieurs chantiers opérationnels et stratégiques étaient en cours, à l'instar de celui de l'Opérationnalisation de la stratégie France [5]. Etant donné le manque de définitions de certains concepts (cf. biais « conceptuel »), plusieurs des définitions nécessaires à ce travail ont pu évoluer durant la période, amenant à de constants ajustements des modalités de catégorisation des PARE retenus pour ce travail. En cela, les résultats présentés dans ce document sont valables à un moment « t » uniquement, celui de sa publication.

## ANALYSES, CONSTATS ET CLEFS DE LECTURE

### Un investissement continu et toujours croissant dans les PARE

#### LES CONSTATS

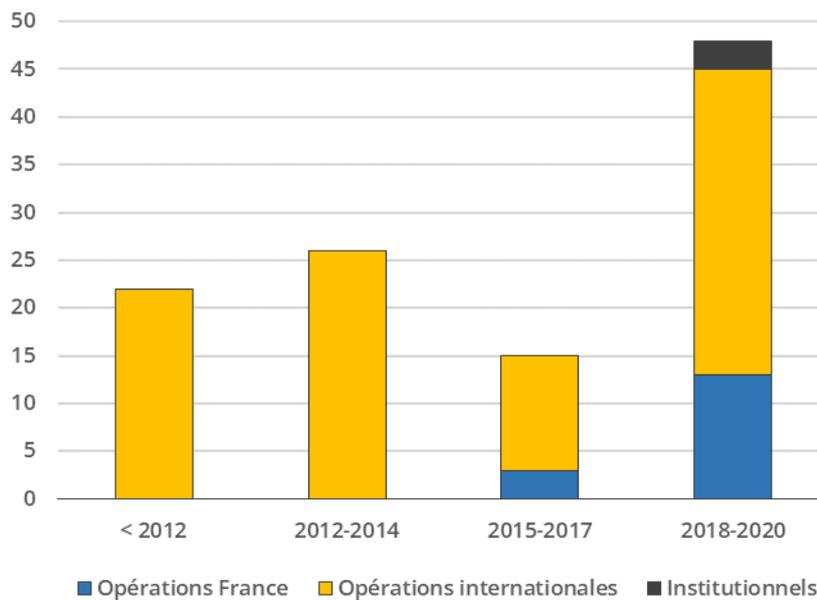
Figure 1. Evolution du nombre de PARE (Toutes périodes, N=111)



La figure 1 présente l'évolution du nombre cumulé de PARE recensés dans le cadre de l'étude (N=111) par périodes triennales. Cette analyse amène aux constats suivants :

- L'évolution générale constatée est une tendance croissante et continue période après période ;
- Cette tendance générale a été particulièrement marquée pour la période la plus récente, le nombre de PARE finalisés en 2018-2020 constituait 43,2% de tous les PARE recensés dans le cadre de cette étude ;
- La période 2015-2017 constitue une exception notable, elle présente une forme de décrochage dans la tendance générale observée.

Figure 2. Evolution du nombre de PARE par solliciteur (Toutes périodes, N=111)



La figure 2 présente l'évolution du nombre cumulé de PARE par périodes triennales et par solliciteur du PARE sur l'ensemble de la période d'étude (N=111). Cette analyse amène aux constats suivants :

- La très grande majorité des PARE recensés sur l'ensemble de la période a été sollicitée par les Opérations internationales (82,9% du total des PARE recensés par l'étude) ;
- L'investissement des Opérations France dans des PARE est plus récent et reste minoritaire mais il connaît une montée en puissance, le nombre de PARE étant passé de 3 sur la période 2015-2017 à 13 sur la période 2018-2020 ;
- La période la plus récente a également vu l'émergence de travaux « institutionnels » (2,7% des PARE recensés) au sens où leur objet ne portait pas directement sur des opérations mais sur des enjeux touchants à l'« institution MdM-F » dans son ensemble<sup>6</sup>.

## LES CLEFS DE LECTURE

### Une montée en puissance des PARE généralisée à tous les niveaux de l'Association et particulièrement marquée au cours de la période la plus récente.

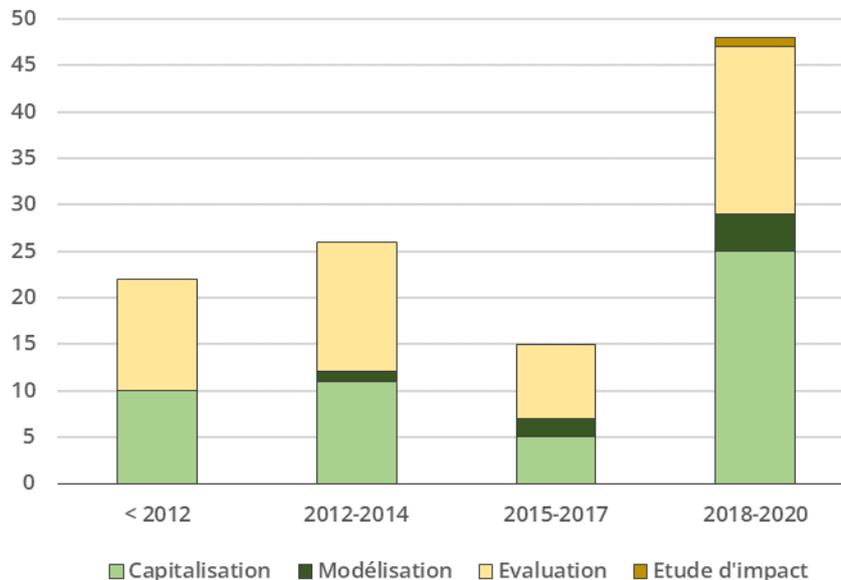
Pour expliquer les constats issus des figures 1 et 2, un idéal séduisant serait celui d'une mutation progressive de la culture de l'apprentissage à MdM-F caractérisée par un investissement croissant dans des processus de formalisation de nos expériences. Cet idéal doit néanmoins être nuancé et les évolutions décrites sont également le fait d'éléments contextuels internes. Ainsi, le décrochage constaté pour la période 2015-2017 est probablement à lier à une absence de dispositif de recensement systématique des PARE à MdM-F. En l'absence d'un tel dispositif, la capacité à recenser les PARE ne peut être que « personne dépendante » et la période concernée a connu une vacance du poste en charge de cet exercice au sein du service S2AP de la DOI. Dans quelle mesure les résultats constatés sont le fruit d'une évolution de la culture d'apprentissage de MdM-F ou des conséquences de changements organisationnels internes ? Il n'y aura probablement pas de réponse définitive tant que le processus de référencement et centralisation des PARE restera « personne dépendante » plutôt que mis en œuvre dans le cadre d'un dispositif institutionnalisé. Néanmoins, la dimension culturelle ne peut être déconsidérée. En effet, alors que l'exercice de recensement a été réalisé en routine depuis 2018 du fait de la réaffectation d'un poste en charge de l'exercice avec la création de la DSP, nos constats confirment une montée en puissance des PARE généralisée à tous les niveaux de l'Association.

<sup>6</sup> L'évaluation « déconcentration », la capitalisation de la « gestion de la crise Covid – phase 1 » et celle sur « l'engagement bénévole », toutes trois finalisées en 2020.

## Des PARE à finalité d'apprentissage et en réponse à des enjeux stratégiques

### LES CONSTATS

Figure 3. Evolution du nombre de PARE par type (Toutes périodes, N=111)



La figure 3 présente l'évolution du nombre cumulé de PARE par périodes triennales et par type de PARE sur l'ensemble de la période d'étude (N=111), elle amène aux constats suivants :

- De nouveaux types de PARE sont progressivement et régulièrement apparus au cours du temps : les modélisations à partir de 2014 tandis que MdM-F a finalisé sa première étude d'impact en 2020 ;
- La tendance générale à la croissance a été partagée pour les différents types de PARE mobilisés, tous ont connu une augmentation de leur nombre entre les périodes 2012-2014 et 2018-2020 ;
- Les évaluations (N=52) et les capitalisations (N=51) restent les types de PARE les plus fréquemment mis en œuvre, elles constituaient ensemble 92,8% (N=103) des PARE réalisés toutes périodes confondues ;
- Alors que les évaluations sont restées le type de PARE le plus fréquent période après période jusqu'en 2017, la tendance s'est inversée au cours de la période la plus récente où le type de PARE le plus fréquent était les capitalisations : elles constituaient plus de la moitié (52,1%) des PARE finalisés en 2018-2020.

### LES CLEFS DE LECTURE

#### Un investissement dans les PARE motivé en premier lieu par une finalité d'apprentissage et dans une démarche « qualité » interne

La part importante des capitalisations mise en lumière dans le cadre de nos analyses (45,9% des PARE réalisés toutes périodes confondues) est particulièrement notable. A titre de comparaison, les capitalisations représentaient seulement 3% des PARE commandités par l'Agence Française de Développement (AFD) auprès de ses bénéficiaires sur la période 2007-2020 [6 p35]. L'investissement particulièrement soutenu dans ce type de démarche n'est pas nouveau à MdM-F et il n'a cessé de progresser au fil du temps. Il est symptomatique de la motivation première des membres de la communauté de MdM-F lorsqu'ils s'investissent dans des PARE : la démarche de capitalisation est clairement orientée vers une finalité d'apprentissage et son utilité est avant tout « adaptative » [6,7,8]. Cette volonté d'apprendre, de « développer notre capacité à

identifier et à valoriser nos bonnes pratiques (opérationnelles, thématiques, transversales) en vue d'un meilleur partage en interne des connaissances et des savoir-faire afin de favoriser l'essaimage sur la base de notre expérience », s'inscrit dans une démarche qualité - une exigence affichée de notre Association dans son Plan stratégique - et participe à l'objectif général de renforcement de la qualité et de nos pratiques [9 p34].

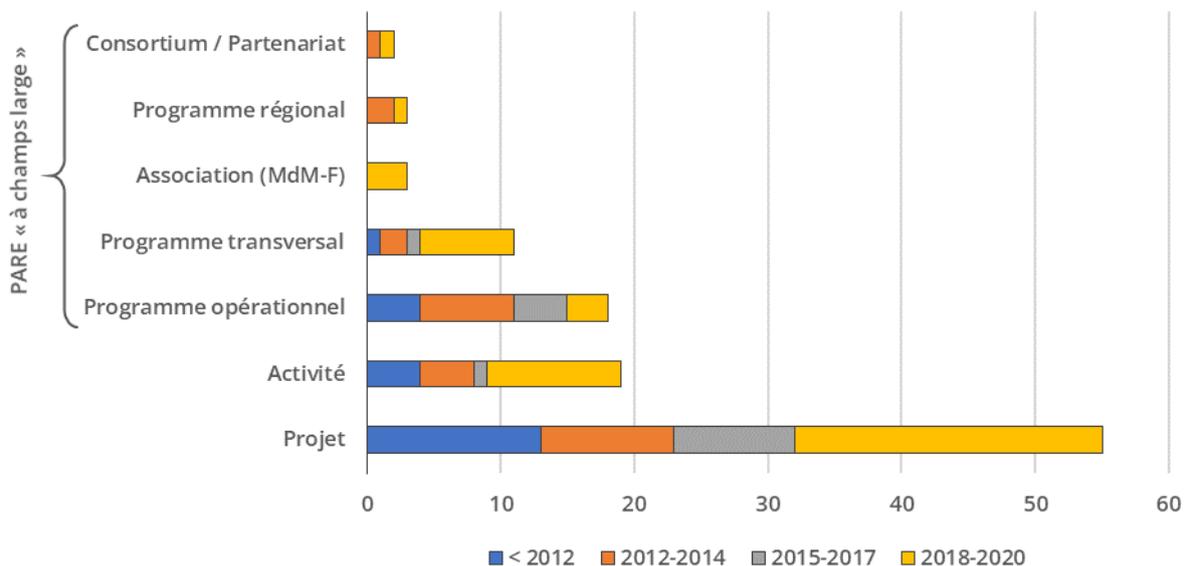
### Des approches conceptuelles évolutives mobilisées en réponse à des objectifs stratégiques

Les évolutions constatées quant au recours à un panel varié de démarches différenciées est symptomatique de la capacité de l'Association à ajuster les approches conceptuelles mobilisées, recourant aussi à l'utilité « persuasive » des PARE pour répondre à des objectifs spécifiques dont certains peuvent revêtir une forte dimension stratégique. Ainsi, la mise en œuvre minoritaire mais croissante de modélisations, toutes réalisées sur des programmes de Réduction des Risques (RdR) depuis 2016<sup>7</sup>, trouve un écho particulier dans les objectifs spécifiques affichés de notre Plan stratégique pour cette thématique prioritaire du fait qu'elles contribuent à la formalisation d'une réponse communautaire « dans une visée de démonstration et de modélisation » et ayant vocation à « diffuser nos modèles et promouvoir leur mise à l'échelle » [9 p8]. De même, l'« Étude des effets et actions des CASO de MdM sur l'amélioration de l'accès aux soins et aux droits des plus vulnérables » de 2020, première étude d'impact mise en œuvre au sein de l'Association, est en phase avec l'objectif affiché de « mesurer l'impact sur des projets emblématiques à visée de changement social en développant une méthodologie adaptée » [9 p34].

### Des attentes d'apprentissage différenciées portant sur des périmètres variés

#### LES CONSTATS

Figure 4. Nombre de PARE cumulé par périmètre et par période (Toutes périodes, N=111)

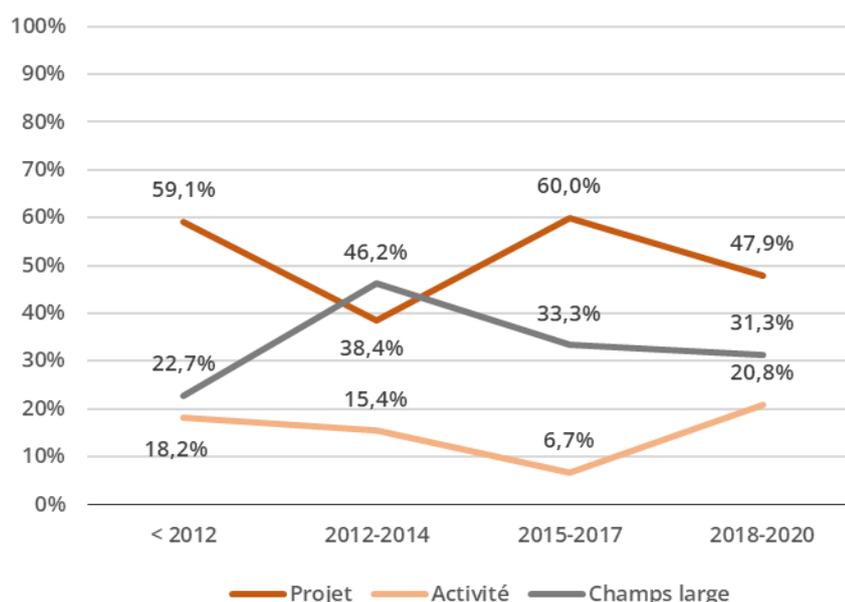


La figure 4 présente le nombre cumulé de PARE par périmètre des PARE et par périodes triennales sur l'ensemble de la période d'étude (N=111). La figure 5 présente l'évolution des fréquences des PARE par périodes triennales et par périmètres sur l'ensemble de la période d'étude (N=111). Ces deux analyses amènent aux constats suivants :

<sup>7</sup> Il s'agissait des modélisations du dispositif ERLI (2016), du programme communautaire d'accès aux traitements du VHC en Géorgie (2017), des référentiels technique et éducatif du programme XBT (2019) et du projet d'intégration de services de RdR dans les services de santé au Kenya (2020).

- Les PARE portant sur l'ensemble d'un projet sont les plus nombreux à être réalisés (49,5% des PARE sur l'ensemble de la période) et ce pour la plupart des périodes considérées ;
- Les PARE dont le périmètre est restreint à un volet spécifique d'un projet - c'est-à-dire portant sur un nombre limité d'activités mises en œuvre dans le cadre du projet - sont les seconds à être le plus fréquemment réalisés sur l'ensemble de la période (17,1%) ;
- Les autres périmètres concernés par les PARE étaient des programmes opérationnels (16,2% des PARE finalisés sur l'ensemble de la période), des programmes transversaux (9,9%), des programmes régionaux (2,7%), des sujets et objets concernant l'ensemble de l'Association MdM-F (2,7%) ou des partenariats, notamment sous forme de consortium auxquels MdM-F a pu participer (1,8%) ;
- Bien que minoritaires individuellement, ces 5 dernières catégories de PARE - de plus en plus appelées « à champs large » dans la littérature du domaine [6] - constituaient ensemble un tiers (33,3%) des PARE réalisés sur l'ensemble la période ;
- Les proportions respectives des PARE portant sur les 3 principaux types de périmètres - activité, projet, « à champs large » - ont eu tendance à s'homogénéiser au cours de la période la plus récente du fait de la concomitance d'une forte croissance de la proportion des PARE portant sur des activités et d'une baisse de ceux portant sur un projet, tandis que la proportion des PARE « à champs large » est restée relativement constante.

Figure 5. Evolution des fréquences de PARE par périmètre (Toutes périodes, N=111)



## LES CLEFS DE LECTURE

### Une demande croissante en interne sur la cohérence globale de nos interventions

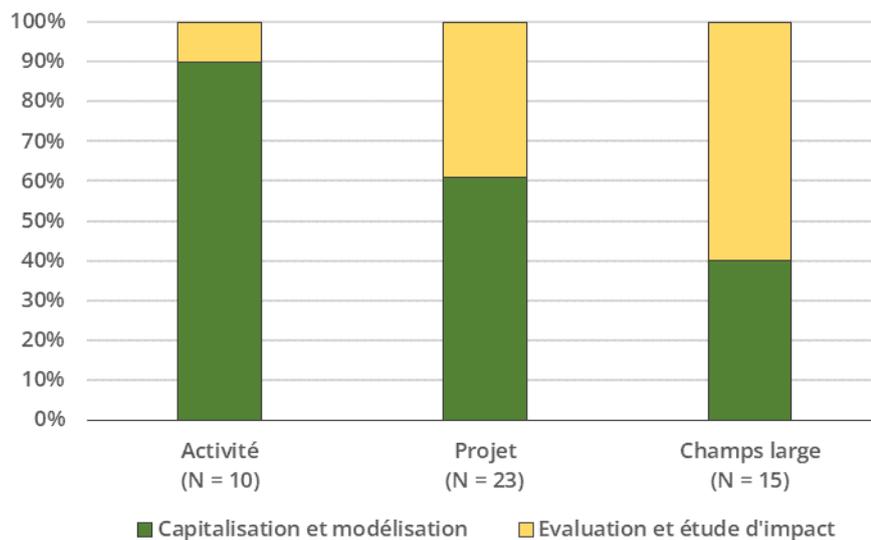
La part importante des PARE « à champs large » mise en lumière dans le cadre de nos analyses (33,3% des PARE réalisées toutes périodes confondues) constitue un résultat notable. A titre de comparaison, les PARE à champs large et étude d'impact représentant 20% des PARE commandités par l'AFD auprès de ses bénéficiaires sur la période 2007-2020 [6 p35]. Cette part importante est caractéristique d'attentes fortes en interne pour disposer d'informations globales et davantage macro sur la cohérence des interventions au regard de nos engagements associatifs et de nos orientations stratégiques.

La demande exprimée ici, de façon sous-jacente, est de disposer d'informations concernant l'alignement entre le discours et l'action. La réponse apportée sur des enjeux spécifiques a été la réalisation de PARE « à champs large », porteuses d'apprentissages sur des enjeux transversaux, associatifs ou stratégiques : un secteur (étude d'impact CASO), un thème (capitalisation engagement bénévole), une géographie (évaluation régionale crise syrienne), un instrument (évaluations CPP-AFD, capitalisation consortium Haïti) ou des enjeux clefs (évaluation déconcentration, capitalisations organisationnelle et opérationnelle Covid).

## Des pratiques évolutives pour asseoir la pertinence des apprentissages

### LES CONSTATS

Figure 6. Fréquence des PARE par périmètre et par type (Période 2018-2020, N=48)



La figure 6 présente la répartition par fréquence des PARE par périmètre et par type de PARE au cours de la période triennale la plus récente, soit de 2018 à 2020 (N=48). Elle amène aux constats suivants :

- Un total de 48 PARE a été finalisé, 10 d'entre eux concernant des activités (20,8%), 23 concernant des projets (47,9%) et 15 étant « à champs large » (31,3%) ;
- Sur l'ensemble, les analyses suggèrent l'existence d'un fort lien entre le type de PARE et leur périmètre : les capitalisations et modélisations seront davantage fréquentes sur de plus petits périmètres tandis que la tendance est inverse pour les évaluations et études d'impact ;
- Les PARE portant sur un volet particulier ou des activités spécifiques d'un projet sont dans la quasi-totalité des capitalisations et modélisations (90,0% des PARE réalisés) ;
- Les PARE dont le périmètre est l'ensemble d'un projet sont majoritairement des capitalisations ou modélisations tandis que celles « à champs large » sont majoritairement des évaluations ou études d'impact (60,0% dans les deux cas de figure) ;
- La période la plus récente est caractérisée par la confirmation et l'émergence de type de PARE innovants, au sens où ils étaient jusqu'alors encore rarement mis en œuvre - à l'instar des modélisations<sup>8</sup> - ou jusqu'alors inédits à MdM-F, l'Association ayant finalisée sa première étude d'impact en 2020.

<sup>8</sup> Si des modélisations avaient déjà été mises en œuvre auparavant, leur nombre n'a jamais été aussi important qu'au cours de la période récente, quatre (4) ayant été finalisées entre 2018 et 2020.

## CLEFS DE LECTURE

### La mobilisation d'un large panel d'approches conceptuelles ajustées aux besoins d'apprentissage

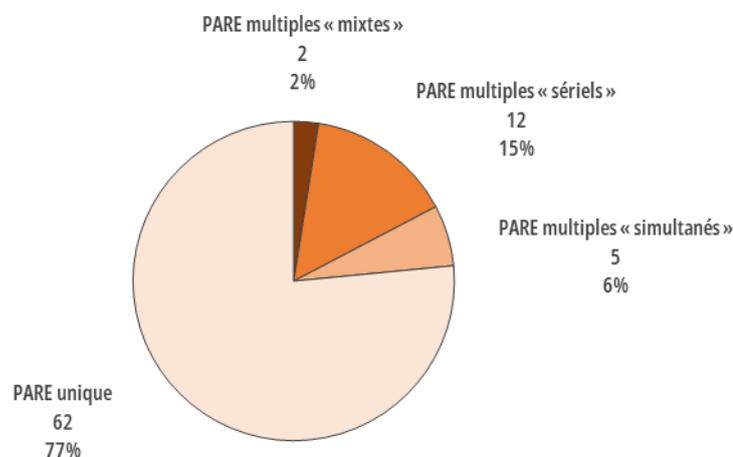
Le lien fort constaté entre périmètre et type de PARE semble en phase avec les principes conceptuels qui sous-tendent chacune de ces démarches. En tant que « appréciation systématique et objective d'un projet [...] de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats » [3 p299], l'évaluation appréhende un projet dans sa globalité, tandis qu'une capitalisation est plus à même de se concentrer de façon davantage approfondie sur certains aspects spécifiques de l'expérience issue d'un projet. Par ailleurs, et au-delà des seuls périmètres, ces approches conceptuelles diffèrent en termes d'objectifs et de méthodes. Alors que la capitalisation s'inscrit en premier lieu dans une démarche qualité et s'abstiendra de tout jugement sur les résultats afin de pouvoir « conceptualiser les pratiques en vue de les améliorer, à reconstruire l'expérience afin d'en tirer des éléments d'apprentissage (production intentionnelle et collective de connaissances) » [3 p328], l'évaluation se doit de produire un jugement critique sur les résultats produits, en faisant une approche davantage pertinente pour des objets ayant une dimension stratégique, à l'instar des PARE à « champs large » nécessitant de disposer d'informations confirmant l'alignement entre le discours et l'action.

Loin d'une standardisation ou d'une fusion des démarches, les approches mises en œuvre n'ont rien de systématique, au contraire, la large « palette » des démarches d'apprentissage disponibles est susceptible d'être mobilisée en fonction des caractéristiques de l'objet étudié, à l'instar de son périmètre. En cela, les PARE mis en œuvre au cours de la période la plus récente confirment les évolutions constatées quant à la grande capacité d'adaptation de l'Association pour formaliser ses apprentissages, n'hésitant pas à mobiliser un panel varié d'outils différenciés ou à s'investir dans des approches conceptuelles inédites et innovantes, afin de répondre avant tout et de façon pertinente à des besoins.

### La répétition des PARE : apprentissages stratégiques ou opportunistes ?

#### LES CONSTATS

Figure 7. Fréquence des objets par répétition de PARE (Toutes périodes, N=81)



La figure 7 présente la fréquence des projets, programmes ou autres objets selon leur fréquence de réalisation de PARE (cf. encadré « Les différentes formes de répétition des PARE ») au cours de l'ensemble de la période (N=81 objets). Cette analyse amène aux constats suivants :

- L'ensemble des PARE recensés dans le cadre de cette étude a été mis en œuvre par 81 projets, programmes ou autres objets ;
- Sur ces 81 objets, la majorité n'a réalisé qu'un seul PARE au cours de l'ensemble de la période étudiée, soit 76,5% du total (N = 62), tandis qu'un peu moins d'un quart, soit 23,5% (N = 19), en a réalisé plusieurs, que les PARE aient été répétés de façon sérielle, simultanée ou mixte (cf. encadré « Pourquoi répéter nos PARE ») ;
- La répétition sérielle de PARE, consistant pour un projet ou programme à mettre en œuvre plusieurs PARE « en série » les uns après les autres au cours du temps, a été mise en œuvre par 12 objets (soit 14,8% du total) et la répétition simultanée, consistant à mettre en œuvre plusieurs PARE différents à un même moment « t », a été mise en œuvre par 5 objets (soit 6,2%) ;
- Enfin, 2 objets (soit 2,5% du total) ont réalisé des répétitions mixtes de PARE, c'est-à-dire des PARE multiples répétés de façon sérielle et simultanée.

## LES CLEFS DE LECTURE

### La répétition des PARE : apprentissages stratégiques ou opportunistes ?

Dans quelle mesure la répétition de PARE peut s'interpréter comme la concrétisation de stratégies d'apprentissage expérientielles pensées et planifiées dans le cadre de la logique d'intervention des projets ?

En permettant d'aborder plusieurs enjeux d'apprentissages concomitants qui existent à un moment « t » du projet, et en combinant plusieurs approches complémentaires pour formaliser les apprentissages attendus, les différentes formes de répétition « simultanées » offre une forme de stratégie cohérente qui milite pour soutenir une telle hypothèse.

Une dimension stratégique a également pu être constatée dans le cadre de certaines répétitions « sérielles » des PARE. Certains projets, à l'instar du projet MNA à Paris (cf. encadré « les différentes formes de répétition des PARE »), avaient bien une volonté initiale d'apprentissages multi-dimensionnels nécessitant plusieurs PARE, la nécessité d'échelonner leur mise en œuvre ayant été justifiée pour des raisons de moyens (budget, expertise, temps). Pour d'autres projets, à l'instar de celui post-urgence en République Centrafricaine (cf. encadré), la répétition sérielle sur plusieurs cycles de projet n'a certes pas été pensée dès le départ, de façon planifiée et cohérente, mais chaque PARE mis en œuvre à un moment « t » de la vie du projet ont été pensées en tenant compte des PARE déjà menés par le passé et des apprentissages antérieurs qu'ils ont apportés, suggérant une forme de stratégie d'apprentissage incrémentale et adaptative.

Néanmoins, ces quelques exemples précis semblent difficilement généralisables. Une telle dimension stratégique n'a pas systématiquement été constatée pour les PARE répétées et le fait que la très grande majorité des PARE réalisées à MdM-F restent des « one shots », des PARE uniques mises en œuvre à un moment « t » de la vie d'un projet, laissent suggérer que la principale motivation pour la mise en œuvre des PARE reste ponctuelle et liée à la temporalité d'un unique cycle de projet.

## POURQUOI REPETER NOS PARE ?

### Les répétitions « simultanées »

Elles consistent à mettre en œuvre plusieurs PARE différentes à un moment « t ».

*Ex : En 2019, le dispositif global d'analyse de drogues utilisé comme outil de réduction des risques (RdR) du programme XBT a donné lieu à deux modélisations complémentaires, la première sous forme d'un référentiel éducatif présentant le dispositif dans son ensemble, la seconde sous forme d'un référentiel technique détaillant le processus d'analyse des drogues.*

*Ex : En 2020, le projet pilote pour intégrer les services de réduction des risques pour personnes usagères de drogues (PUD) au sein des établissements publics de santé au Kenya a donné lieu, d'une part, à une évaluation du projet dans son ensemble et, d'autre part, à une modélisation sous forme d'un référentiel de prise en charge issu de l'expérience acquise par le projet.*

*Ex : Les projets d'Education aux Risques Liés à l'Injection (ERLI) à Paris, de prise en charge par les pairs de l'hépatite C au Viêt Nam et de médiation santé à Lille-Sud ont tous les trois mis en œuvre - respectivement en 2016, 2019 et 2020 - une démarche d'apprentissage simultanée similaire et consistant à capitaliser l'expérience vécue par le projet et, de façon complémentaire, à capitaliser les expertises acquises durant leur mise en œuvre sous forme de référentiels ou boîtes à outils.*

### Les répétitions « sérielles »

Elles consistent, pour un même projet ou programme, à mettre en œuvre plusieurs PARE « en série », c'est-à-dire de façon répétée dans le temps. Les répétitions sérielles peuvent être menées au sein d'un même cycle de projet (mi-parcours) ou étalées sur plusieurs cycles de projet.

*Ex : Le projet de réduction des risques (RdR) pour les personnes usagères de drogues (PUD) à Abidjan, Côte d'Ivoire, a réalisé une évaluation à mi-parcours en 2017 puis une évaluation finale en 2019 dans le cadre de l'évaluation transversale thématique des projets de l'Initiative 5% d'Expertise France.*

*Ex : Le projet post-urgence de soutien aux Formations Sanitaires (FOSA) de soins de santé primaires et secondaires des préfectures de Bangui et de l'Ombella Poko en République Centrafricaine a réalisé une évaluation en 2016 de l'ensemble du projet, une capitalisation en 2018 du volet de réponse aux Violences Liées au Genre (VLG) qui avait été intégré au projet, puis une évaluation en 2019 de son volet Santé Mentale et soutien Psychosocial (SMPS).*

*Ex : Le dispositif associatif Rescorda (Réseau de Santé et de Coordination d'Appui) pour l'accès aux droits et soins en milieu rural dans le Pays des Combrailles, en Région Auvergne-Rhône-Alpes, a réalisé en 2016 l'évaluation du dispositif puis en 2019 la capitalisation de son approche en médiation santé.*

*Ex : Le projet Mineurs Non Accompagnés (MNA) de Paris a réalisé la capitalisation d'un premier type d'activités en 2019 (les ateliers collectifs « Parole & Prévention ») puis celle d'un autre type d'activité en 2020 (les permanences « Soutien aux parcours de soins et prévention individuelle »).*

### Les répétitions « mixtes »

Enfin, certains projets se sont investis dans des stratégies mixtes, combinant à différents niveaux et de différentes façons les éléments des stratégies sérielles et simultanées.

*Ex : Le programme dit « Milieu carcéral » à Madagascar a réalisé une évaluation finale du premier cycle du projet en 2011 puis une évaluation finale d'un second cycle du projet en 2013 qui été accompagnée d'une capitalisation de l'expérience du projet.*

## MULTIPAYS : MONDIAL OU REGIONAL ?

Par définition, un PARE est « multipays » lorsqu'il porte sur des activités ou projets localisés dans plusieurs pays. Cette notion de « multipays » est plurielle et intègre plusieurs sous-notions que cette étude distingue selon la cohérence territoriale<sup>9</sup> desdits pays.

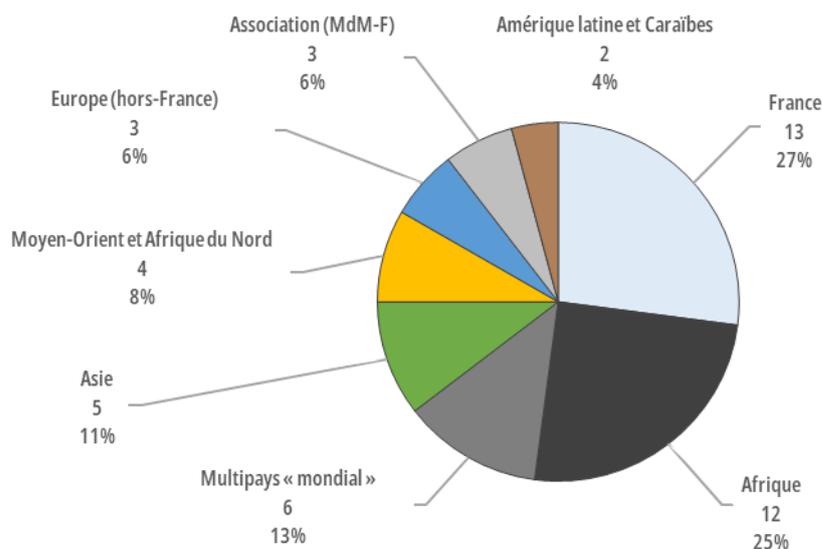
En l'absence de cohérence territoriale évidente, ou si cette cohérence territoriale n'est pas la considération première caractérisant le sujet du PARE, le PARE multipays sera considérée comme « mondiale » : les PARE du programme Opération sourire ayant des missions annuelles dans une dizaine de pays sur plusieurs continents ou des CPP-AFD successives qui réunissent des activités thématiques de projets là encore localisés sur plusieurs continents font partie de cette catégorie. Ce type de PARE est dans la catégorie « Multipays mondial » de la figure 8.

Lorsque cette cohérence territoriale caractérise le sujet du PARE, ou qu'elle en est une considération importante, le PARE multipays sera considéré comme « régional » : les différents PARE faits entre 2010 et 2014 de notre ancien programme de SSP sur la région Sahel font partie de cette catégorie, de même que, plus récemment, l'évaluation de 2018 de notre programme régional concernant la crise syrienne et intégrant des projets localisés dans trois pays présentant une cohérence territoriale : l'Irak, le Liban et la Syrie. Cette dernière évaluation régionale et multipays est dans la catégorie « Moyen-Orient et Afrique du Nord » de la figure 8.

### Une origine des PARE en partie liée à nos volumes opérationnels

#### LES CONSTATS

Figure 8. Fréquence des PARE par localisation (Période 2018-2020, N=48)



<sup>9</sup> Par « cohérence territoriale », il est entendu un territoire auquel on attribue une cohérence d'ensemble du fait de l'interdépendance nécessaire entre acteurs et/ou actions mises en œuvre sur ce territoire (et non pas un périmètre défini par des règles administratives ou des frontières institutionnelles).

La figure 8 présente la fréquence des PARE par localisation au cours de la période triennale la plus récente, soit 2018-2020 (N=48). Elle amène aux constats suivants :

- Sur l'ensemble, des projets ou programmes de toutes les grandes zones géographiques d'intervention de notre Association ont réalisé des PARE ;
- Les PARE des projets ou programmes localisés en France (N=13) et en Afrique subsaharienne (N=12) sont largement les plus fréquentes, ils constituaient chacun environ un quart du total des PARE réalisés (respectivement 27,1% et 25,0%) et, considérés ensemble, plus de la moitié (52,1%) ;
- Le troisième type de PARE le plus fréquent est multipays « mondial » (12,5%), c'est-à-dire concernant un ensemble de projets ou programmes localisés dans différents pays sans que ces derniers n'intègrent une cohérence territoriale a priori évidente (cf. encadré « Multipays : mondial ou régional ? ») ;
- La fréquence en termes du nombre de PARE réalisés pour les autres zones géographiques oscillait entre 4% (N=2) et 11% (N=5) ;
- Trois PARE (6,3%) portaient sur des sujets institutionnels relatifs à notre Association qui, de fait, ne peuvent se définir en termes de localisation géographique.

## LES CLEFS DE LECTURE

### Une origine des PARE liée à un évident effet « taille opérationnel »...

Les résultats de nos analyses suggèrent l'existence d'un évident effet des volumes opérationnels sur la réalisation de nos PARE. La prédominance des PARE de nos opérations France au cours de la période la plus récente peut s'expliquer par le fait que 56 des 107 projets et programmes de notre Association sont mis en œuvre sur le territoire domestique (soit 52% en termes du nombre de projets mis en œuvre) tandis que les 20 projets et programmes menés en Afrique subsaharienne représentaient 52% des 51 des projets et programmes réalisés par nos Opérations internationales et 44% de leurs dépenses opérationnelles [10 p11].

### ...mais qui n'explique pas tout

Toutefois, l'effet volume n'explique pas tout : alors que les programmes multipays « mondiaux » ne représentent que 1,1% de nos dépenses opérationnelles à l'international [10 p11], ils sont en troisième position en termes de fréquence de PARE et comptaient pour 13% des ceux réalisés au cours de la période la plus récente, toutes zones géographiques confondues. Cela suggère que la mise en œuvre de PARE n'est ni systématique ni homogène au sein de nos opérations et que d'autres leviers participent à leur réalisation, notamment liés à des choix stratégiques et à la disponibilité de financements.

## QUI MET EN ŒUVRE LES PARE REALISES A MDM-F ?

### Les équipes « externes »

L'équipe de mise en œuvre du PARE est totalement externe à MdM-F :

- Des personnes seules ou en équipe, indépendantes ou appartenant/affiliées à un cabinet, recrutées dans la quasi-totalité des cas suite à un appel d'offre, plus rarement lors de procédures négociées.

### Les équipes « internes »

L'équipe de mise en œuvre de la PARE est externe au projet ou programme mais interne à MdM-F :

- Des personnes contractualisées pour l'occasion et avec un statut RH non directement attaché aux projets : capitalisations « squat Paris » et la « double modélisation XBT » de 2019.
- Des personnes temporairement rattachées à une équipe de MdM-F dans le cadre d'un stage : capitalisations « squat Bordeaux » de 2020, « Médiation santé urgence Covid Guyane » de 2020 et « MNA Paris » de 2019 et 2020.
- Des référents ou experts techniques internes à MdM-F ayant réalisé un travail de formalisation d'expérience dans le cadre de leurs fonctions : capitalisations « croisées » et « gender box » de la CPP-AFD GND de 2019, capitalisation « Dharma Liban » 2018.
- Des personnes internes à MdM-F, bénévoles ou salariées, dont les compétences ont été mobilisées pour réaliser une PARE : évaluation « 4-Women » de 2018, capitalisation « transfert bidonville Nantes » de 2020.

### Les équipes « auto »

L'équipe de mise en œuvre de la PARE est celle du projet ou programme concerné par la PARE :

- Des personnes spécifiques mobilisées pour répondre à une commande interne (capitalisation de la « 1<sup>ère</sup> phase de la gestion de la crise de la Covid-19 » 2020) ou de leur propre initiative (capitalisation « recherche BIOPATH Liban » de 2019).
- Des équipes projets mobilisées dans leur ensemble, là encore du fait de commande notamment bailleur (capitalisation « matrones Niger » de 2018) ou de leur propre initiative (« mémoire institutionnelle de MdM-F en Géorgie » de 2019).

### Les équipes « mixtes »

L'équipe de mise en œuvre de la PARE est constituée à la fois de personnes internes et externes :

- Des personnes externes - stagiaire, partenaire ou contractuelle - en binôme ou sous la supervision proche d'une personne du projet : capitalisations « migrants Serbie » de 2018, « CASO Grenoble » de 2020 et « RdR Tanzanie » de 2020.
- Un cas d'auto-évaluation de l'équipe encadrée et animée par une consultance externe : celle du programme « RdR-PUD Côte d'Ivoire » de 2020.

## Une croissance de PARE qui met en tension nos engagements financiers et de redevabilité

### LES CONSTATS

Figure 9. Fréquence des PARE par commanditaire (Période 2018-2020, N=48)

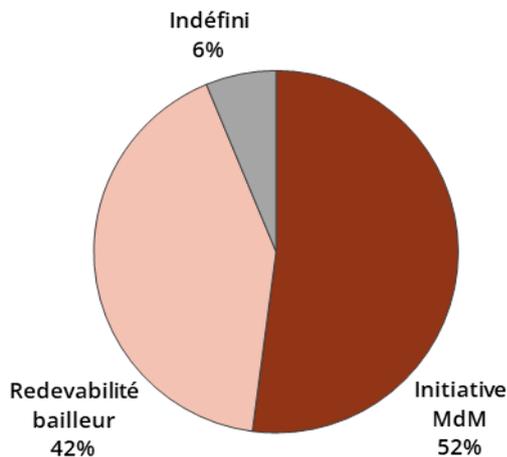
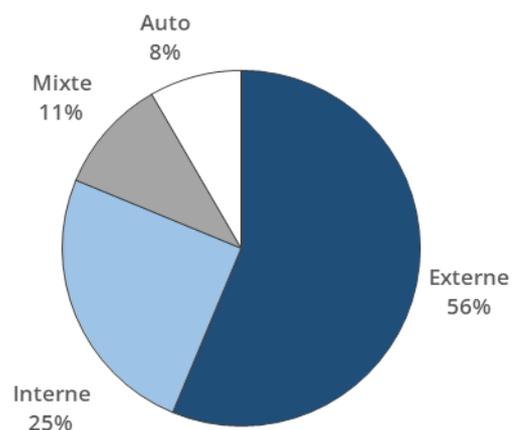


Figure 10. Fréquence des PARE par équipe de mise en œuvre (Période 2018-2020, N=48)



La figure 9 présente la fréquence des PARE par commanditaire. La figure 10 présente la fréquence des PARE par type d'équipe de mise en œuvre<sup>10</sup>. Les deux analyses portent sur la période triennale la plus récente, soit 2018-2022 (N=48). Elles amènent aux constats suivants :

- Un peu plus de la moitié (52,1%) des PARE sont réalisés à l'initiative de MdM-F tandis que 41,7% d'entre eux sont faits à la demande des bailleurs qui finançaient les projets ou programmes ;
- A noter que l'intégralité des PARE portant sur nos opérations France ou d'autres objets relatifs à notre Association sont faits à l'initiative de MdM-F, faisant que la redevabilité auprès de nos bailleurs ne concerne que nos opérations à l'international ;
- Pour les opérations internationales, près des deux tiers (62,5%) des PARE réalisés répondent à une logique de redevabilité bailleur tandis qu'un peu moins d'un tiers (28,1%) sont à l'initiative de MdM-F ;
- Plus de la moitié (56,3%) des PARE sont mis en œuvre par des équipes externes (le plus souvent des consultances), un quart (25,0%) par des équipes internes tandis que les équipes mixtes et les PARE impliquant directement les équipes concernées représentent respectivement 10,4% et 8,3% ;
- Il existe là encore des différences notables selon nos opérations : alors que nos projets et programmes à l'international ont recours à des consultances dans deux tiers (65,6%) des cas, nos opérations France ont majoritairement recours à des équipes internes (61,5%) tandis que la proportion d'équipes externe représente un peu moins d'un tiers (30,8%) des PARE réalisés ;
- Les équipes « mixte » restent minoritaires, elles représentent 12,5% des PARE mis en œuvre par nos opérations internationales et 7,7% pour nos opérations France ;

<sup>10</sup> Pour une définition et une illustration de chaque type d'équipe, se référer à l'encadré « Qui met en œuvre les PARE réalisées à MdM-F ? » de ce document.

- Concernant les PARE « autres », portant sur l'Association dans son ensemble, la capitalisation de « l'engagement bénévole » et l'évaluation « déconcentration » ont été réalisées par des consultances externes tandis que la 1<sup>ère</sup> phase de la « gestion de la crise de la Covid-19 » a été une auto-capitalisation portant sur l'Association dans son ensemble et réalisée par des personnes de MdM-F.

## LES CLEFS DE LECTURE

### Une indépendance de choix des apprentissages confrontée à nos exigences de redevabilité

A l'instar des modalités de financement de l'Association, MdM-F a su préserver un équilibre entre les ressources non affectées et celles ciblées qui sont dédiées aux PARE, lui garantissant une indépendance quant au choix des expériences qu'elle souhaite formaliser. Sans déroger à ses obligations envers les financeurs institutionnels auxquels nous sommes redevables, l'Association a su préserver l'initiative des apprentissages qu'elle aspire à développer.

Mais préserver la manière de concevoir et construire nos apprentissages expérientiels comme nous l'entendons ne nous affranchit pas des exigences de redevabilité que nous nous sommes imposées. Pourtant, alors que « la participation des individus et des communautés au nom desquels nos actions sont menées doit être au cœur de la notion de redevabilité à Médecins du Monde » [11 p3], les personnes concernées restent encore rarement mentionnées comme public cible des Termes de Référence de nos PARE, de même qu'elles ne sont pas systématiquement sollicitées lors de la collecte des données ni mobilisées au moment de restituer les résultats et ainsi rendre compte des résultats de nos actions.

Quant à « associer les individus et les communautés concernées à la conception, à la gestion et à l'évaluation des programmes » [9 p22], nous ne saurions citer qu'un seul exemple récent où une personne concernée a effectivement participé à la gouvernance d'une capitalisation en intégrant son comité de pilotage<sup>11</sup>.

### Une montée en puissance du nombre des PARE qui pose inévitablement la question des ressources

L'augmentation du nombre des PARE au cours de la période la plus récente ne peut s'affranchir d'une prise en considération lucide des ressources qui doivent y être consacrées, notamment avec la montée en puissance de PARE des opérations France qui ne sont pas financées par des bailleurs institutionnels. La recommandation interne à MdM-F est de consacrer au moins 3% des ressources des projets aux processus d'apprentissage (hors ressources nécessaires au suivi/monitoring) [12 p5], le principal poste de dépense des PARE étant l'achat de prestations de services intellectuels (consultance) pour disposer des expertises externes nécessaires à leur mise en œuvre, même si d'autres postes de dépenses liés notamment à la diffusion des résultats (ateliers, restitutions, etc.) ou à la production de livrables (infographie et maquettage, impressions, vidéo et multimédias, etc.) sont parfois conséquents et aussi à considérer.

Au niveau micro, la phase de programmation des projets est une étape clef, encore trop souvent négligée, qui permet d'anticiper les dépenses nécessaires aux démarches d'apprentissage dès la construction budgétaire et asseoir la dimension stratégique - plutôt qu'opportuniste - des répétitions de PARE. Au niveau meso, de nouveaux enjeux transversaux ont pu émerger au cours de la période la plus récente dans la mesure où, dans un contexte de ressources forcément limitées, toutes les intentions de PARE n'ont pas pu être concrétisées du fait des arbitrages qui ont été nécessaires entre les différents projets demandeurs. Si quelques initiatives d'allocation « coordonnée » des ressources versus apprentissages ont été tentées, elles restent isolées et encore peu structurées<sup>12</sup>.

---

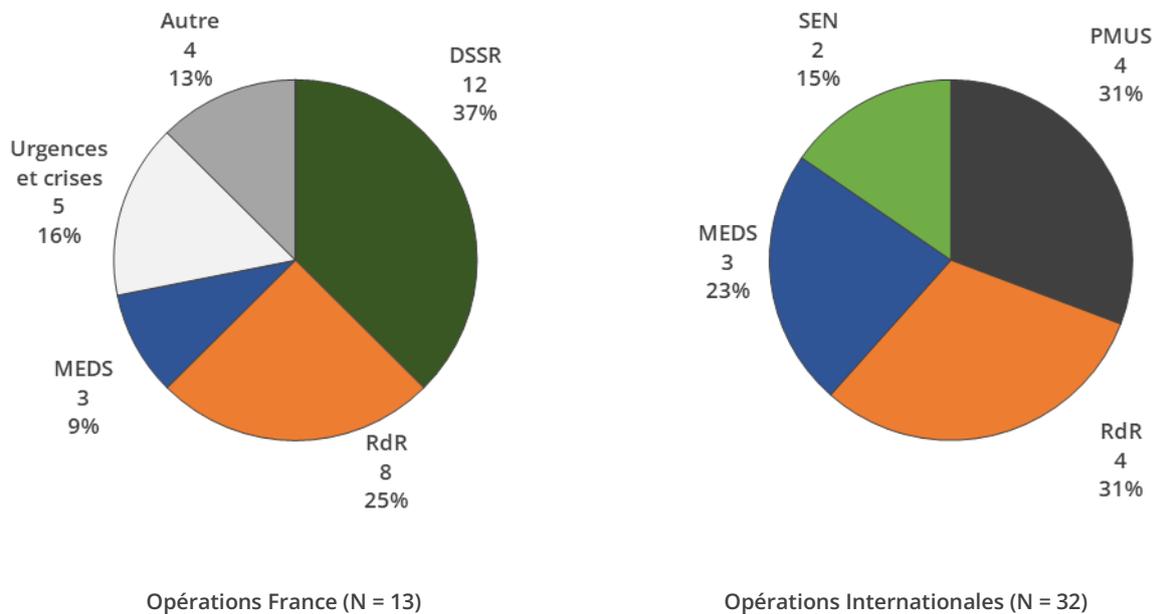
<sup>11</sup> La capitalisation en cours de la mission squat-Bordeaux (cf. annexe 2).

<sup>12</sup> La capitalisation en cours de la mission squat-Bordeaux (cf. annexe 2) offre un exemple récent. Au moment de tourner un page sur plus d'une décennie d'intervention, et alors que les évolutions stratégiques de nos opérations en France ont amené plusieurs projets squat ou bidonville à eux aussi considérer le transfert de leurs activités dans un horizon plus ou moins proche, l'expérience de la mission devait servir de référence à ses projets pairs. Extrait des Termes de Référence de leur capitalisation : « Le niveau « meso » cible les 23 programmes de MdM intervenant auprès des personnes non ou mal logées sur le territoire national, ainsi que nos partenaires associatifs qui

## Des apprentissages ne couvrant pas l'ensemble du spectre de nos thématiques prioritaires

### LES CONSTATS

Figure 11. Fréquences des PARE par thématique (Période 2018-2020, N=45)



La figure 11 présente la fréquence des PARE par thématique des projets et programmes<sup>13</sup> ayant réalisé un PARE au cours de la période triennale la plus récente, soit 2018-2020 (N=45<sup>14</sup>). Elle amène aux constats suivants :

- Chaque « type » d'Opération de MdM-F présente une thématique qui lui est spécifique : « Urgences et crises » ne concernant que nos projets et programmes à l'international (15,6%) tandis que « Accès à la protection maladie universelle et à un système public de santé de qualité » (PMUS) est propre à nos opérations France (30,8%) ;
- Concernant les projets ou programmes ayant réalisé des PARE aux cours de la période, deux thématiques sont communes à nos Opérations France et internationales : la « Réduction des risques » (RdR, respectivement 30,8% et 25,0%) et la « Migration, exil, droits et santé » (MEDS), respectivement 23,1% et 9,4%) ;
- Pour les Opérations France, les deux thématiques les plus fréquentes étaient la PMUS (30,8%) et la RdR (30,8%), les deux autres thématiques représentées étant MEDS (23,1%) et Santé Environnement (SEN, 15,4%) ;

*interviennent partout en France sur la thématique squats/bidonvilles. Afin de diffuser les bonnes pratiques, le travail de capitalisation devra analyser le contexte d'intervention, les étapes et mécanismes ayant permis le transfert des activités de médiation sanitaire et sociale. »*

<sup>13</sup> Il s'agit ici des thématiques principales des projets et programmes à l'origine des PARE finalisés et telles que rapportées dans les Termes de Référence de la PARE. A noter que cette thématique n'est pas forcément celle du PARE en lui-même et qu'un même objet peut être caractérisé par plusieurs thématiques. (Ex : le projet post-urgence en Centrafrique a capitalisé sur ses activités SSR-VLG en 2018 puis a évalué son volet SMPS en 2019 : ces deux PARE restent catégorisés sous la thématique principale du projet, à savoir « Urgences et crises ».)

<sup>14</sup> Les 3 PARE institutionnels réalisés au cours de la période n'ont pas été présentés : par définition, leurs sujets ne correspondent pas à des thématiques opérationnelles.

- Pour les Opérations internationales, la thématique Droits et Santé Sexuels et Reproductifs (DSSR) était largement la plus fréquente, elle représentait plus d'un tiers (37,5%) des PARE réalisés au cours de la période ;
- Une proportion non négligeable (12,5%) de PARE réalisés par les Opérations internationales a été classée « Autres » car concernant des objets n'entrant pas dans la catégorisation des thématiques prioritaires classiquement considérées à MdM-F<sup>15</sup>.

## LES CLEFS DE LECTURE

### Un potentiel encore sous-exploité de l'utilité persuasive des PARE pour alimenter nos stratégies thématiques et nos plaidoyers

Nos analyses soulignent l'existence de certains « trous dans la raquette » quant au spectre thématique couvert par nos PARE. Même en tenant compte des spécificités de nos opérations en France (PMUS) ou à l'international (Urgences et crises), toutes les thématiques prioritaires ne sont pas forcément représentées dans chacun de nos types d'opérations : la thématique DSSR n'a donné lieu à aucune PARE des Opérations France en ayant mis en œuvre tandis que la thématique SEN est actuellement absente des Opérations internationales.

S'il est nécessaire de prendre en considération les enjeux liés aux dynamiques de nos thématiques (la maturité de notre thématique RdR pouvant expliquer l'importance du nombre des PARE à ce sujet) et de nos projets (plusieurs travaux en cours vont participer à « combler les trous » : un PARE sur la thématique SEN de notre projet aux Philippines et deux sur le « cancer du col de l'utérus » de la thématique DSSR pour nos Opérations France, cf. annexe 2), le spectre thématique de nos interventions n'est aujourd'hui pas intégralement couvert.

Pour renforcer le bénéfice de l'utilité persuasive des PARE et s'assurer que la formalisation de nos expériences participe à alimenter nos stratégies thématiques ainsi qu'à la construction de plaidoyers ancrés dans la réalité de nos terrains, le développement de mécanisme(s) de programmation collective de PARE ou la mobilisation de nouvelles approches conceptuelles et méthodologiques davantage transversales - à l'instar des PARE « sectoriels » ou ceux échantillonnant les projets « par grappe » qui, dans les deux cas, portent sur des sujets communs à un ensemble d'interventions [13] - sont des options encore inédites à MdM-F et qui pourrait s'avérer intéressantes à explorer. Il s'agira également de bien penser l'articulation et les complémentarités entre les travaux issus de démarches expérimentales et ceux issus de démarches scientifiques, les recherches actions ou encore les recherches participatives pouvant compléter les PARE en participant elles aussi à alimenter et renforcer les actions de plaidoyer portées par les différentes thématiques de l'Association.

---

<sup>15</sup> Soit que ces travaux aient été réalisés par des projets et/ou programmes qui du fait de leurs objectifs n'entrent pas dans ces thématiques prioritaires (évaluation Opération sourire 2019, capitalisation Observatoire Madagascar 2019), soit que leur objet ait été très spécifique, voire atypique : les capitalisations faites au Liban de l'installation de l'outil Dharma en 2018 et de la mise en œuvre de la recherche BIOPATH en 2019.

## DISCUSSIONS

### Apprendre jusqu'au bout

Répondant à l'adage devenu classique du « passage de l'expérience à la connaissance partageable » [14], la **diffusion et la valorisation** est un enjeu clef qui fait partie intégrante de la réalisation des PARE [2 p373].

Au niveau des projets les mettant en œuvre, différentes pratiques allant vers une plus grande appropriation, diffusion et valorisation des travaux ont pu être constatées : des restitutions intermédiaires ou finales auprès des équipes ou de leurs partenaires, l'organisation d'ateliers participatifs de co-construction des recommandations, la production de livrables multiples et mieux adaptés aux publics ciblés (boîtes à outils, vidéos, chronologies, posters, référentiels techniques ou pédagogiques, livrets, site intranet ou internet dédié, etc.).

A un niveau davantage meso ou macro, la diffusion des PARE en interne à MdM-F et leur valorisation au-delà des projets a connu des avancées notables au cours de la période récente : la centralisation systématique des livrables connus dans la bibliothèque DSP de l'intranet, les rendant accessible à l'ensemble de la communauté de MdM-F, leur communication régulière dans la newsletter What's up DSP ou d'autres newsletters (pôle Eurasie), ou encore des communications interactives de plus en plus fréquentes lors de points info et d'arbres à palabre dédiés.

Néanmoins, la possibilité de partager les PARE reste contrainte au préalable de la connaissance de leur existence et de leur disponibilité. Cela milite pour le développement d'un mécanisme permettant le référencement systématique et la centralisation des PARE réalisés au sein de MdM-F. Aujourd'hui « personne dépendante », un tel mécanisme devra idéalement être institutionnalisé au sein d'un dispositif autonome interne à l'Association afin de garantir non seulement un accès partagé par l'ensemble de la communauté MdM-F mais également un archivage exhaustif du « pot commun » des travaux récents ou passés.

Par ailleurs, notre avis est la nécessité de transcender les progrès réalisés par le développement de nouvelles méthodes, pour aller au-delà du simple partage et avec l'objectif d'impulser un état d'esprit propice à la réflexivité interne à l'Association. Il s'agira de pouvoir débattre collectivement, dans le cadre d'espaces d'échange dédiés encore à construire, pour faire une bascule des d'apprentissages spécifiques et contextualisés vers celle de production de connaissances utilisables par d'autres dans une pluralité de contextes.

### Apprendre de ce que l'on sait déjà

Il semble également nécessaire de renforcer le **suivi des recommandations**, la dernière étape de mise en œuvre des PARE [3 p375], qui de nos constats mobilise encore trop peu : à un moment où MdM-F est engagée dans la croissance de ses activités, une (ré)orientation stratégique de ses engagements et se focalise sur la production de nouveaux apprentissages expérientiels, il est possible qu'elle se détache d'un regard rétrospectif et analytique sur ses expériences passées. L'enjeu ici est d'éviter que les recommandations ne soient écrites « dans le désert » [6 p29] et de mieux s'appuyer sur celles existantes pour asseoir le rôle des PARE comme levier d'amélioration des actions en cours et à venir.

En cela, les outils ne feront pas tout<sup>16</sup> et il sera nécessaire d'établir un mécanisme, lui aussi à définir, qui garantisse la prise en compte des conclusions et recommandations dans la prise de décisions stratégiques et les orientations opérationnelles. La question qui se pose est : comment travailler sur ce suivi des recommandations sans que ce ne soit seulement une compliance supplémentaire à une procédure consistant à cocher une case, et comment faire pour que cela participe effectivement à changer les projets ?

---

<sup>16</sup> MdM-F dispose déjà d'une « Trame de fiche de suivi des recommandations » dans la Toolbox « Planification de projet de santé », outil sobre et simple d'utilisation mais, à notre connaissance, très rarement utilisé.

Un premier élément de réponse consiste à faire remonter ces recommandations au niveau décisionnel adéquat et davantage stratégique<sup>17</sup>, ce qui est d'ailleurs en phase avec la préconisation interne invitant à « constituer un comité spécifique pour la mise en œuvre des recommandations, impliquant, le cas échéant, des directeurs, membres du CA » [3 p375].

Un second élément de réponse consiste à poser un regard analytique transversal en faisant l'exercice de croiser les conclusions et recommandations des PARE pour les mettre en débat auprès des équipes opérationnelles et/ou décisionnelles, afin que les recommandations soient regardées de façon collective et stratégique les unes par rapport aux autres.

## Apprendre de nos apprentissages

Il a également été suggéré de **renforcer l'utilité « persuasive »** des PARE en consolidant les apprentissages existants pour en tirer de nouvelles connaissances, plus transversales et utilisables à un niveau davantage macro, susceptibles de renforcer nos expertises, nourrir nos plaidoyers ou aider à la décision stratégique. L'idée est intuitive : le pot commun des PARE existants constitue une matière disponible qu'il s'agira de retravailler pour en tirer des enseignements croisés et monter en généralité. Cette intuition a priori simple reste néanmoins confrontée à trois défis.

D'abord le défi « conceptuel ». S'il existe une large littérature scientifique, méthodologique et appliquée relative aux « synthèses d'évaluation », au sens d'« une agrégation des conclusions d'une série d'évaluations organisées à travers un cadre analytique spécifique » [15], la terminologie réfère à un mot fourre-tout qui rassemble plusieurs réalités très différentes aussi bien en termes d'objectifs que d'approches conceptuelles, de démarches ou de pratiques<sup>18</sup>. Cette littérature est non consensuelle de son propre aveu, voire contradictoire ou source de confusion, et il ne semble pas exister aujourd'hui de cadre théorique et analytique commun et partagé auquel se référer. Dans la mesure où ces approches conceptuelles reposent sur des méthodologies spécifiques, parfois complexes et toujours chronophages, il sera nécessaire de mieux préciser les attentes auxquelles elles doivent répondre avant de les mobiliser.

Ensuite le défi « qualité » ou « GIGO » (pour *garbage in, garbage out*<sup>19</sup>). Aussi robuste que soit la démarche méthodologique sur laquelle il s'appuiera, un travail impliquant plusieurs PARE ne produira jamais un résultat de meilleure qualité que celle des PARE qui sont utilisés. Or il n'existe pas aujourd'hui d'outil interne à MdM-F pour apprécier la qualité des PARE réalisés<sup>20</sup> et susceptible de définir leur éligibilité à une synthèse de PARE. Ce travail de pré-sélection, préalable indispensable à tout travail de synthèse rigoureux, nécessite des critères de qualité légitimes car convenus collectivement et partagés, qui sont encore à définir.

Enfin, le défi « programmatique ». Aujourd'hui à MdM-F, ce sont les équipes projets qui ont la responsabilité de planifier et de superviser la conduite de PARE, ainsi que leur diffusion et utilisations [12 p7]. Cela a comme avantage de garantir que la décision de réaliser un PARE ainsi que sa définition collent au plus près aux besoins d'apprentissage nécessaires à l'amélioration et au pilotage propre à chaque projet. Néanmoins, la consolidation d'apprentissages dont les objectifs ont été définis individuellement à un niveau micro ne se traduit pas forcément par des apprentissages répondant aux besoins transversaux existants à un niveau macro. Le fait que la décision de quoi évaluer ou capitaliser ne soit pas suffisamment placée à un niveau stratégique et collectif peut se traduire par un manque d'influence des PARE sur la décision ou le plaidoyer.

---

<sup>17</sup> CA, Pools MdM-F : Equipe de Pilotage (EdP) et Groupe d'Orientation (GdO), Groupe France ou thématiques, Staff de Direction, Taskforces DSP/DOI/DOF, etc.

<sup>18</sup> Aux approches conceptuelles de méta-analyse et évaluation thématique mentionnées dans notre guide de référence sur la planification de projets de santé [3 p313] peuvent être ajoutées de façon non-exhaustive les méta-évaluation, revue systématique, revue transversale, synthèse évaluative, méta-synthèse, évaluation d'évaluations, etc. Pour un premier tour d'horizon ainsi qu'une illustration de la pluralité des approches conceptuelles ainsi que de leurs enjeux, voir Baslé 2013 [16].

<sup>19</sup> Des déchets à l'entrée, des déchets à la sortie.

<sup>20</sup> L'outil disponible s'en rapprochant le plus est la « Fiche interne d'appréciation des consultances » de la procédure d'achat de Prestation de Services Intellectuels (ou « procédure consultance »). Il n'est utilisable que pour des PARE ayant nécessité une consultance (équipe externe), la PARE en elle-même n'est qu'un item parmi d'autres de l'appréciation et l'outil est à notre connaissance très peu utilisé.

## Apprendre stratégiquement et collectivement

Le fait est qu'il n'existe aujourd'hui à MdM-F **ni mécanisme ni cadre permettant d'avoir une vision collective et partagée** des PARE. Le Plan stratégique 2016-2020 semble avoir en partie joué ce rôle, sur des thématiques spécifiques ou pour orienter des réponses à des attentes ciblées qui ont pu y être exprimées. Mais il n'a pas remplacé un plan d'action pluriannuel global et cohérent qui, en confirmant et caractérisant la demande par une planification stratégique, permettrait d'asseoir l'utilité des PARE en posant les jalons des apprentissages futurs qui sont attendus, en renforçant la pertinence de la programmation des PARE, en permettant le développement de stratégies d'apprentissage basées sur une répétition efficace et collective des PARE, en garantissant les ressources engagées et en permettant leur allocation sur des critères transparents et partagés, participant ainsi à améliorer la culture d'apprentissage en interne, à bénéficier en externe d'une plus grande visibilité et d'un plus grand rayonnement des engagements de notre Association dans le domaine, et à attirer les équipes de consultances les plus pertinentes.

MdM-F reconnaît que l'**utilisation des PARE est un « enjeu majeur »** qui, au-delà de la qualité de ce qui est produit, sera influencé par la demande initiant le processus ainsi que par son portage par des parties prenantes motivées, tout au long du processus et aux différents échelons concernés [3 p303]. En cela, nos instances décisionnelles – CA, Staff de Direction, Directions des Opérations, Direction Santé Plaidoyer – pourraient jouer un rôle davantage central dans la planification et la programmation stratégique de ce qui devrait être évalué ou capitalisé afin de garantir que ceux et celles qui décident des PARE puissent s'en nourrir en les faisant correspondre à ce dont ils et elles ont besoin. L'utilité « adaptative » des PARE – en tant que démarche qualité et accompagnement au changement [3 p299] – renvoie certes à leur capacité à être source d'apprentissage pour reconsidérer ce que l'on fait afin d'améliorer l'action et orienter les décisions, mais également à la volonté de l'organisation dans son ensemble de s'en saisir.

## Apprendre à être redevable

Nos analyses ont souligné comment les PARE « à champs large », portant sur un ensemble d'interventions, ont pu constituer une réponse pertinente à **des attentes de redevabilité en interne** pour disposer d'informations globales sur la cohérence des interventions au regard de nos engagements associatifs et orientations stratégiques.

La période la plus récente a vu émerger un nouveau type d'attentes en interne dont l'exercice d'auto-évaluation mis en œuvre en 2021 dans le cadre de l'opérationnalisation de la Stratégie France est symptomatique. Basé sur « l'établissement d'une grille d'évaluation commune permettant d'analyser l'intégration de nos principes d'intervention au sein des projets et des stratégies régionales », l'exercice avait l'objectif de « guider la planification, la mise en œuvre et le suivi/évaluation des projets et des stratégies régionales dans le futur » [17 p9]. En portant sur l'ensemble des interventions, l'exercice illustre la volonté de disposer d'un accès à des informations simples, systématiques et standardisées sur les résultats des interventions, une forme de « tableau de bord » permettant un pilotage transversal des opérations par les résultats.

Si l'exercice s'est avéré pertinent pour disposer d'un état des lieux à un moment donné à partir d'une « photographie consolidée de l'ensemble des interventions du secteur France » [18 p3], l'évaluation ne constitue pas l'ensemble de la réponse et on ne peut pas attendre qu'elle joue à elle seule ce rôle de tableau de bord. Cette volonté de pilotage plus fort par les résultats renvoie à l'idée d'un cadre d'objectifs et d'indicateurs stables à partir duquel rendre compte des interventions. La mesure régulière de tels indicateurs s'inscrit dans un continuum plus large de dispositifs de suivi-évaluation structurés selon une logique de gestion de projet et il semble nécessaire de préciser la contribution attendue de l'évaluation à ce continuum en la mettant en regard avec d'autres dispositifs de production et de gestion d'information orientés sur les résultats.

La clarification qui a été faite en interne du concept de redevabilité nous le rappelle : « en constituant un système approprié d'analyse et de partage d'informations relatives aux activités, aux ressources, aux performances ainsi qu'aux résultats et effets produits par l'intervention, le « Suivi et évaluation de projet (MEAL) » est une démarche globale qui permet à l'organisation redevable de rendre compte de ses actions

de manière transparente et, ce faisant, de s'acquitter de ses obligations et responsabilités vis-à-vis des différentes parties prenantes » [11 p8]. La revendication de penser l'apport et la valeur ajoutée des PARE dans une perspective plus large de gestion de projet semble d'autant plus nécessaire que, comme les analyses de cette revue transversale l'ont là encore souligné, l'Association est aujourd'hui également confrontée à **ses obligations et exigences de redevabilité en externe**, notamment auprès des personnes et des communautés auprès desquelles nous sommes engagées.

## CONCLUSION

Les constats issus de cette revue transversale font état d'évolutions marquantes des PARE mis en œuvre à MdM-F. **L'Association a su se doter d'un cadre « accompagnant »** qui s'est traduit par leur montée en puissance au cours de la période la plus récente. Une montée en puissance non seulement en termes de volume mais également en termes de pratiques et de leur diversité : de nouvelles approches ont émergé, de nouvelles façons de faire, avec parfois des dimensions stratégiques et innovantes. Des pratiques évolutives qui ont permis d'asseoir la pertinence des apprentissages dans une démarche qualité et de renforcement de nos pratiques.

Ces évolutions sont aujourd'hui confrontées à de nouveaux enjeux qui viennent interroger l'utilité des PARE et confronter l'Association à ses engagements institutionnels et stratégiques autant qu'à ses obligations et exigences de redevabilité. En cela, **MdM-F ne dispose pas encore d'un cadre « structurant »** qui permettrait de transcender l'utilité des PARE dans toutes ses dimensions et de faire la bascule d'une production de connaissances à la construction des savoirs expérientiels partagés et collectifs.

C'est sur la base de ces considérations que sont proposées les recommandations suivantes.

## RECOMMANDATIONS

### Au niveau micro (projet ou PARE)

**Etayer le panel des outils supports disponibles pour la mise en œuvre des PARE** avec l'objectif d'une plus grande autonomisation des projets, programmes ou autres parties prenantes de la communauté de MdM-F.

**Développer un dispositif d'appréciation de la qualité des PARE** basé sur des critères convenus collectivement et partagés.

**Systématiser la planification cohérente des PARE pour asseoir leur dimension stratégique et anticiper les ressources budgétaires nécessaires**, idéalement dès la phase de programmation des projets et sans s'interdire des ajustements en cours de route selon les besoins identifiés.

### Au niveau meso (ensemble de projets ou ensemble de PARE)

**Structurer les modalités de programmation transversale des PARE** permettant les arbitrages collectifs des apprentissages et l'allocation des ressources entre projets.

**Explorer de nouvelles méthodologies et approches conceptuelles pour la réalisation de PARE** formalisant des apprentissages transversaux issus d'un ensemble de projets.

**Explorer les possibilités de mécanismes de consolidation des apprentissages existants** permettant des enseignements croisés et une montée en généralité.

**Renforcer le panel des outils et dispositifs favorisant l'accessibilité, la diffusion et la valorisation** des PARE disponibles (base de données relationnelle PARE, page intranet, modalités de communication actives et passives, etc.).

**Développer des modalités, espaces et temps d'échanges collectifs en interne** permettant des débats croisés basés sur des apprentissages de PARE.

**Renforcer le processus de suivi des recommandations** par leur croisement transversal et leur portage au niveau stratégique adéquat.

**Améliorer la diffusion et la valorisation en externe** lorsque les objets et conclusions des PARE le permettent et/ou le justifient.

### Au niveau macro (Association MdM-F)

**Produire un plan d'action pluriannuel « apprentissage et redevabilité »**, global et cohérent, qui permette de confirmer et de caractériser collectivement la demande par une planification stratégique des PARE, de garantir les ressources engagées et d'offrir une plus grande visibilité des engagements de notre Association dans le domaine.

**Développer une politique « Suivi, Evaluation, Redevabilité, Apprentissage » (SERA) interne à MdM-F**, validée par les Directions opérationnelles et le Conseil d'Administration, afin de passer le cap encore jamais franchi d'un engagement assumé de l'ensemble de l'Association.

**Finaliser le travail de clarification des concepts autour de la gestion des connaissances**, préalable indispensable au développement d'une politique interne SERA.

**Développer un dispositif institutionnel et autonome de référencement systématique des PARE** permettant leur centralisation, accessibilité et archivage pour utilisation et mémoire institutionnelle.

**Intégrer les PARE et leurs caractéristiques au sein du dispositif de macro-pilotage opérationnel à venir** pour permettre une vision transversale des apprentissages passés et en cours ainsi que leur capitalisation.

**Renforcer le(s) dispositif(s) et cadre(s) institutionnel(s) de suivi-monitoring transversal** aussi bien en termes d'aide la décision opérationnelle que dans sa dimension de redevabilité interne.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES ET DOCUMENTS CONSULTÉS

- [1] **Gumucio S** (2015) Méta-analyse des évaluations et capitalisations réalisées à MdM-F 2010-2014 (Note d'avancement et présentation PowerPoint).
- [2] **Tevini M** (2021) Qu'est-ce que l'analyse militante apporte à l'évaluation des politiques publiques ? Revue française d'administration publique 177 (1) 83-96. < <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2021-1-page-83.htm> >.
- [3] **MdM-F** (2015) Guide de référence sur la « Planification de projets de santé ». Disponible sur l'intranet.
- [4] **MdM-F** (2022) Procédure consultance : achat de Prestation de Services Intellectuels (PSI). La procédure et ses 8 annexes ont été mises à jour en 2022. Disponible sur l'intranet.
- [5] **MdM-F** (2021) Déclinaison opérationnelle France – Evolutions opérationnelles (Note pour le Bureau 19/11/2021).
- [6] **Bonis Charancle JM, Vielajus M & Simon P** (2021) Evaluation de la politique d'évaluation de l'AFD. Agence Française de Développement éditions, coll. ExPost, N° 89, septembre 2021.
- [7] **Feuquier MV, Balizet O & Noury A** (2016) La capitalisation des expériences – Un voyage au cœur de l'apprentissage. Les collections du F3E, collection « Repères sur... », mai 2016.
- [8] **SFSP** (2020) Capitalisation des expériences en promotion de la santé (CAPS) – Définition, enjeux, démarches. Société Française de Santé Publique (SFSP), Groupe de travail national Capitalisation, Octobre 2020.
- [9] **MdM-F** (2017) Plan stratégique 2016-2020. Disponible sur l'intranet.
- [10] **MdM-F** (2020) Rapport moral – Edition 2020. Disponible sur l'intranet.
- [11] **MdM-F** (2020) Note de clarification du concept de redevabilité à Médecins du Monde France. Validée par le Bureau en mars 2020. Disponible sur l'intranet.
- [12] **MdM-F** (2014) Evaluation policy 2014-2016.
- [13] **Cosgrave J, Buchanan-Smith M & Warner A** (2017) Guide de l'évaluation de l'action humanitaire. Editions ALNAP, 429 pages, publié le 05 juillet 2017.
- [14] **de Zutter P** (1994) Des histoires, des savoirs et des hommes : l'expérience est un capital. Éditions Charles Léopold Mayer (ECLM), Série DOSSIERS POUR UN DÉBAT, n° 35.
- [15] **ALNAP** (2018) Skills building days 2018 – Evaluation synthesis | Session notes.
- [16] **Baslé M** (2013) Méta évaluation des politiques publiques et qualité des évaluations. Revue française d'administration publique 2013 (4) 148, pp. 1017-1027, ISSN 0152-7401.
- [17] **MdM-F** (2021) Note d'orientation pour la mise en œuvre opérationnelle de la Stratégie France – Mars 2021.
- [18] **MdM-F** (2021) Déclinaison opérationnelle Stratégie France – Rapport d'analyse des grilles par projet – Juin 2021.

## ANNEXES

### Annexe 1. Glossaire<sup>21</sup>

<b>Activité</b>	Composante d'un projet ou programme constituée de diverses actions/tâches mesurables et récurrentes qui ont en commun la poursuite d'un objectif à l'intérieur d'un champ d'action spécialisé.
<b>Apprentissage</b>	Ensemble de mécanismes menant à l'acquisition de savoir-faire, de savoirs ou de connaissances.
<b>Capitalisation</b>	Production intentionnelle et collective de connaissances qui cherche à reconstruire et conceptualiser l'action d'un projet/programme en cours ou terminé afin d'en tirer des éléments d'apprentissage partageables.
<b>Etude d'impact</b>	Processus évaluatif visant à apprécier les changements (effets) auquel une action contribue à long terme.
<b>Evaluation</b>	Processus méthodologique et planifié permettant d'apprécier, sur la base de critères objectifs et partagés, les performances et la qualité d'un projet, en cours ou terminé, dans sa globalité : sa conception, sa mise en œuvre, et ses résultats.
<b>Evaluation à champs large</b>	Catégories d'évaluation portant sur un objet complexe (secteur d'activité ou programme opérationnel), un thème (évaluation thématique), un territoire (évaluation régionale), un instrument (évaluation de partenariat/consortium) ou un enjeu clef (évaluation institutionnelle) afin de porter un regard stratégique sur la cohérence des interventions au regard des engagements.
<b>Modélisation</b>	Une modélisation est un processus de formalisation d'une intervention et de ses résultats visant à la présenter sous forme d'un référentiel transposable.
<b>Projet</b>	Ensemble cohérent d'actions/d'activités planifiées, cohérentes et coordonnées entre elles, mises en œuvre pour permettre l'atteinte des objectifs.
<b>Programme</b>	Ensemble de projets ou ensemble d'activités de projets planifiés, cohérents et coordonnés et mis en œuvre pour permettre l'atteinte d'un même objectif commun.  Un programme peut être opérationnel (ex : le programme CASO, constitué de 15 projets CASO ; le programme Opération sourire, composé d'une dizaine de missions par année), régional (ex : le programme SMPS du pôle Amman, constitué des projets SMPS en Irak, Syrie et Liban) ou transversal (ex : les volets thématiques transversaux des projets inclus dans les Convention Programmes Pluriannuelle de l'AFD).
<b>Redevabilité</b>	Obligation de rendre compte de l'exercice d'une responsabilité. La notion de responsabilité renvoie à l'engagement d'un acteur vis-à-vis des parties prenantes (Mdm vis-à-vis des usagers directs ou indirects d'un programme ; Mdm vis-à-vis d'un partenaire ou du bailleur, des donateurs, de l'Association, etc.). Rendre compte c'est donner à voir que la responsabilité et la transparence sont assumées et que les engagements sont tenus.

<sup>21</sup> Bien que des efforts ont été faits pour que les définitions proposées dans ce glossaire s'appuient autant que possible sur celles déjà existantes au sein de Mdm-F, certaines de ces dernières étaient inexistantes, multiples ou sujettes à interprétation. En cela, les définitions de ce glossaire n'ont pas toujours donné lieu à une validation en interne à Mdm-F et ne sont données qu'à titre indicatif dans le seul cadre de cette revue transversale.

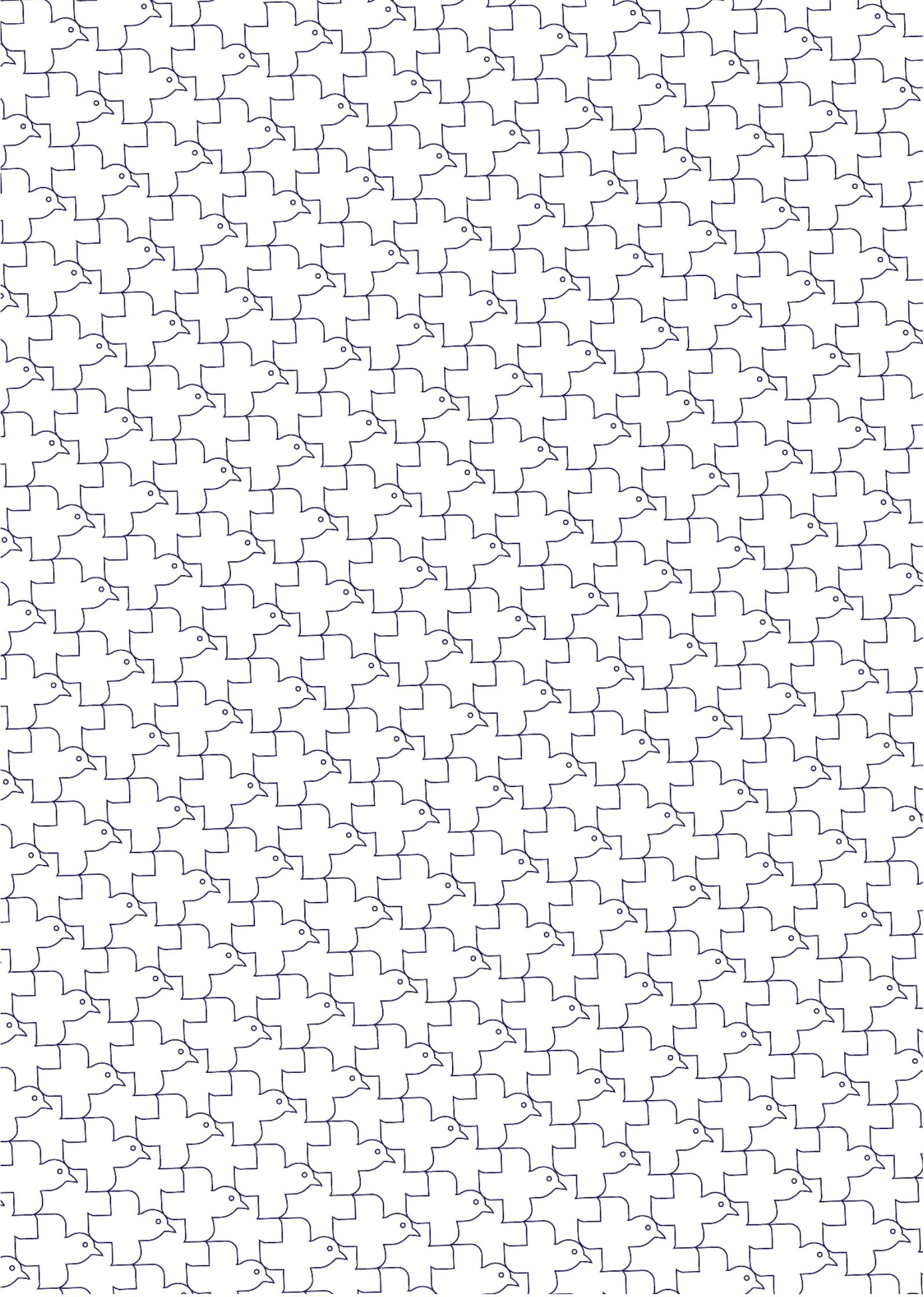
## Annexe 2. Les PARE en cours et à venir

Les informations présentées dans ce tableau concernent l'année 2021 et sont valables au 31 décembre 2021.

OBJET			PARE				
DESIGNATION	LOCALISATION	THEM.	TYPE	TIMING	STATUT	EQUIPE	PERIMETRE
Projet urgence Covid	France Délégation Guyane	PMUS	Evaluation	Finale	01   Planification	Auto	Activité
Violences Lotus bus / JASMINE	France Délégation Ile-de-France	RdR	Capitalisation	Mi-parcours	04   Termes de référence	Externe	Activité
Squat Bordeaux	France Délégation Aquitaine	SEN	Capitalisation	Finale	05   Sélection équipe	Externe	Projet
GAC project Iraq	Irak	SSP	Evaluation	Mi-parcours	05   Sélection équipe	Externe	Projet
SSR Madagascar	Madagascar	DSSR	Evaluation	Finale	05   Sélection équipe	Externe	Projet
CPP-AFD 2018-2021	Multipays (transversal)	Multiples	Evaluation	Finale	05   Sélection équipe	Externe	Champs large
4-Women	Multipays (transversal)	MEDS	Evaluation	Finale	05   Sélection équipe	Externe	Champs large
Transition Nigeria	Nigéria	Urgences et crises	Evaluation	Ex-ante	06   Préparation	Externe	Projet
EPHC Syria	Syrie	Urgences et crises	Evaluation	Mi-parcours	06   Préparation	Externe	Projet
Gestion crise Covid	Association (Mdm-F)	Urgences et crises	Capitalisation	Mi-parcours	08   Rédaction	Externe	Champs large
Gestion crise Covid	Association (Mdm-F)	Urgences et crises	Modélisation	Mi-parcours	08   Rédaction	Externe	Champs large
CCU Lotus bus	France Délégation Ile-de-France	DSSR	Capitalisation	Finale	08   Rédaction	Mixte	Activité
CCU Rouen	France Délégation Normandie	DSSR	Capitalisation	Finale	08   Rédaction	Mixte	Activité
Médiation santé Haute Vallée de l'Aude	France Délégation Languedoc-Roussillon	PMUS	Evaluation	Mi-parcours	09   Dissémination	Externe	Projet

OBJET			PARE				
DESIGNATION	LOCALISATION	THEM.	TYPE	TIMING	STATUT	EQUIPE	PERIMETRE
Prison Nantes	France Délégation Pays-de-la-Loire	PMUS	Evaluation	Finale	09   Dissémination	Interne	Activité
RdR-UD RCI	Côte d'Ivoire (RCI)	RdR	Capitalisation	Itérative/Continue	09   Dissémination	Externe	Champs large
Migration Algérie	Algérie	MEDS	Evaluation	Finale	Finalisé	Externe	Projet
Médiation santé Lille-Sud	France Délégation Hauts-de-France	PMUS	Capitalisation	Finale	Finalisé	Externe	Projet
Ayos Philippines	Philippines	SEN	Evaluation	Finale	Finalisé	Externe	Projet
Bidibidi Ouganda	Ouganda	Urgences et crises	Evaluation	Finale	Finalisé	Externe	Projet
Auto-évaluation transversale France	France National	Aide à la décision	Evaluation	Ex-ante	Finalisé	Auto	Champs large







Juillet 2022