

Evaluation indépendante

dans le cadre du programme d'évaluation indépendante de l'InWEnt gGmbH
Commande : les chargés de l'évaluation

Programme ASA 1960-2010

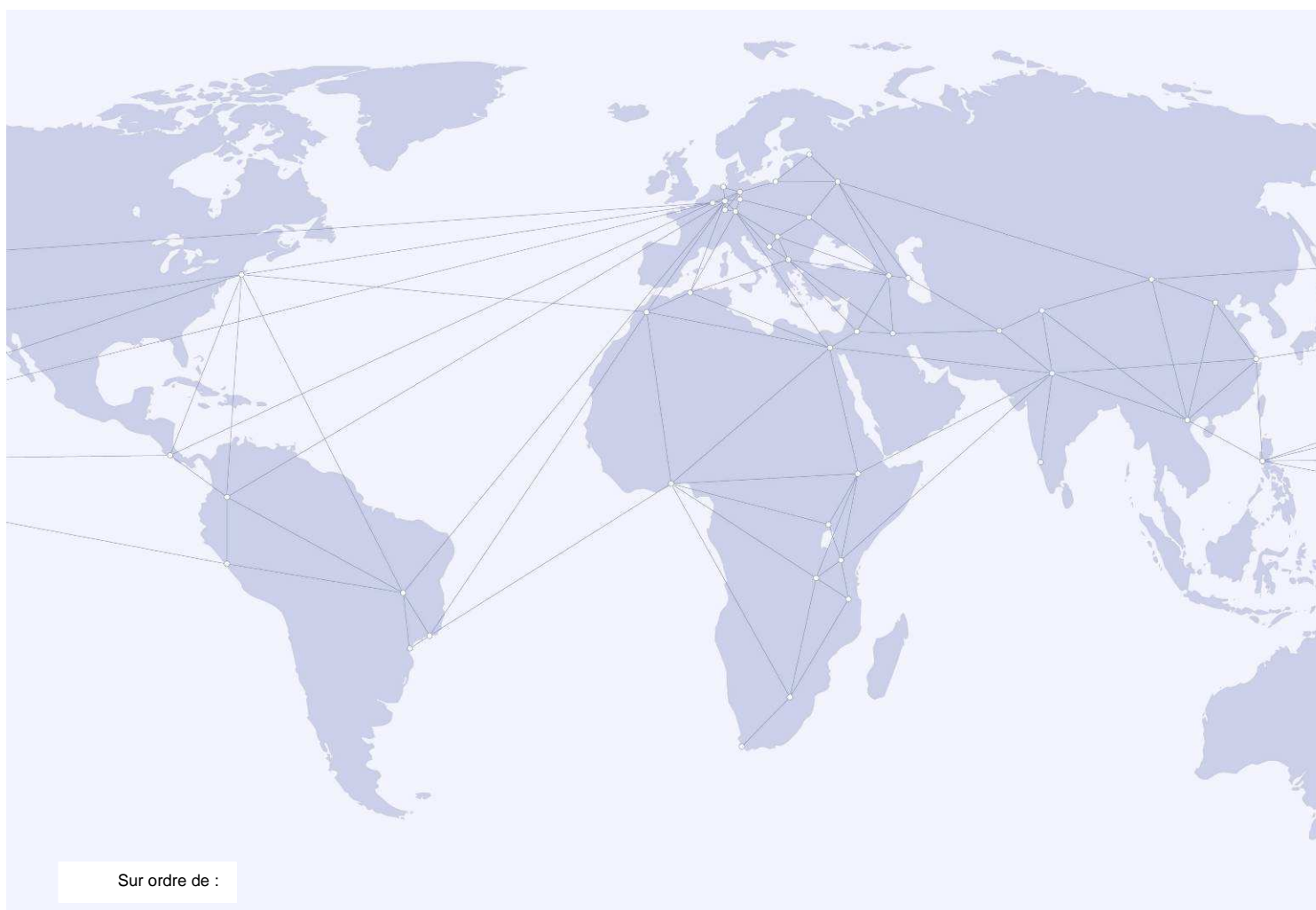
Séjours de travaux et d'études en Afrique, en Asie et en Amérique Latine

Mise en œuvre : Centre pour l'évaluation et les méthodes (ZEM)

Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn

Août 2009 - Juin 2010

Compte-rendu



Sur ordre de :



Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung

inWEnt

Internationale Weiterbildung
und Entwicklung gGmbH

VERSION ABREGEE DU COMPTE- RENDU

EVALUATION INDEPENDANTE DU PROGRAMME ASA

InWEnt – Internationale Weiterbildung und
Entwicklung gGmbH

ZENTRUM FÜR EVALUATION UND METHODEN

RHEINISCHE FRIEDRICH-WILHELMS-UNIVERSITÄT BONN



Présenté par :

Centre pour l'évaluation et les méthodes

Zentrum für Evaluation und Methoden

Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn

Prof. Dr. Georg Rudinger

Dr. Kristina Heidemann

Heike Steckhan, psych. diplômée

Martina Schmitz, psych. diplômée

Claus Mayerböck, diplômé d'études commerciales

Oxfordstraße 15

53111 Bonn

Arrière-plan, acteurs et problèmes

Le programme ASA est un programme d'apprentissage dynamique destiné à des étudiants et de jeunes actifs et se compose dans sa version de base d'un **cycle d'apprentissage** (préparation, séjour de trois mois à l'étranger, débriefing) et de l'engagement qui en résulte dans le **réseau** ASA. Le programme ASA s'est fixé les objectifs principaux de développement politique suivants (programme 2008) :

Le programme ASA contribue à ce que les individus saisissent mieux les interdépendances globales de notre société et s'engagent dans le sens d'un développement global durable.

Le rôle de l'ASA est ainsi d'acquérir de futurs responsables en Allemagne et en Europe qui sauront agir sur le plan politique dans un objectif de durabilité globale.

En plus de ces objectifs principaux, la direction du programme ASA a également formulé d'autres buts, valables depuis 2002 environ (programme 2008). Ceux-ci comprennent l'aptitude des participants à occuper une fonction de **multiplicateurs** et de lobby prônant le développement global durable ; le renforcement grâce à la **Capacity Building** d'organisations effectuant un travail de formation et de lobbying de politique de développement ; le soutien d'engagements individuels dans la formation de politique de développement grâce à la **constitution de réseaux** ; la possibilité de **s'entraîner à la conception de processus politiques participatifs** et à la pratique démocratique grâce à l'aménagement d'une marge de manœuvre dans les processus de conception et de décision ; enfin, l'innovation dans la formation de politique de développement grâce à l'expérimentation continue de nouveaux concepts d'auto-apprentissage et leur intégration dans des programmes pédagogiques dédiés aux échanges dans le domaine de la politique de développement. En fin de compte, l'objectif du programme ASA est de contribuer à la **coopération européenne dans le domaine de la formation en matière de politique de développement**.

L'évaluation décrite dans ce compte-rendu a été réalisée en juin 2009 par InWEnt gGmbH dans le cadre du programme d'évaluation indépendant et elle a été remise en septembre 2009 au Centre pour l'évaluation et les méthodes (Zentrum für Evaluation und Methoden - ZEM) de la Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn. Elle analyse le programme ASA selon les critères d'évaluation BMZ (BMZ, 2006) ainsi que son développement et son organisation sur les cinquante années écoulées depuis sa création. Une attention particulière a été portée à l'efficacité au cours du développement du programme ASA en prenant en considération ses objectifs selon les différentes époques du programme. Cette évaluation a été réalisée à l'occasion du cinquantième anniversaire du programme ASA.

Les utilisateurs et utilisatrices déclarés de cette évaluation sont le BMZ (avant tout les services 111, 114 et 120), les organismes de subventions ainsi que les Länder allemands participants et la société InWEnt gGmbH en tant qu'organisation ayant réalisé et supporté ce projet. Par conséquent, ce compte-rendu d'évaluation est adressé aux membres du comité de l'ASA, à tous les participants

anciens et actuels au programme ASA ainsi qu'aux programmes partenaires de l'ASA en Allemagne et dans les pays partenaires.

Méthodes employées

Dans le cadre de l'évaluation, il a entre autres été mené un sondage en ligne (comprenant l'étude du lieu de résidence et l'analyse des réseaux) auprès de participants au programme ASA ces 50 dernières années, accompagné d'une **enquête sur un groupe de comparaison parallèle** constitué de personnes dont la candidature au programme n'avait pas été retenue entre 2006 et 2008. 1 416 personnes ont participé à cette enquête, dont 136 membres du groupe de comparaison. De plus, douze **interviews ont été menées auprès de responsables et financiers du programme ainsi que de membres du comité**. D'autres enquêtes ont également été menées, comme un sondage auprès de dix participants au programme ASA sous forme d'**études de cas**, un **groupe de discussion** avec trois participants au programme ASA et une **analyse SWOT** avec 13 personnes, titulaires et honoraires du programme ASA ainsi que des représentants d'InWEnt. A côté de cela, du **matériel supplémentaire (données)** a été examiné de façon ciblée en fonction des questions. Le choix des instruments d'enquête garantit que le point de vue des différents acteurs est bien représenté sur la période de ces 50 dernières années et que les questions posées dans le cadre de l'évaluation ont bien obtenu une réponse complète. Le mélange de méthodes qualitatives et quantitatives, de groupes et d'individus isolés ainsi que la prise en considération des différents acteurs garantit la validation des résultats entre eux et la prise en compte des perspectives de tous les acteurs.

Sélection de résultats

Depuis l'initiative estudiantine qui était sa forme d'origine, le programme ASA n'a cessé de se développer et il est à présent établi depuis 1981 - après quelques changements d'ordre organisationnel dans les organisations de ses parrains - au sein de la Carl Duisberg Gesellschaft, le prédécesseur en droit de InWEnt gGmbH. **Il n'a eu de cesse de se développer depuis sa création, tout d'abord au niveau du nombre de ses participants et par conséquent du nombre de ses projets, et ensuite de par l'implémentation de sous-programmes**, tels que le programme sud-nord, l'ASA-GLEN (Global Education Network of Young Europeans, depuis 2003) et l'YLS (Young-Leaders-for-Sustainability, depuis 2008), transféré en 2009 dans le programme *ASApreneurs* [SWOT-Analyse] - *Shaping a Sustainable World*. Depuis 1984, de jeunes actifs sans formation universitaire peuvent eux aussi postuler pour une sélection de projets. L'introduction de sous-programmes est nécessaire afin d'adapter le programme ASA aux changements sociaux et au contexte de politique de développement ; d'un autre côté, il est vrai que, la complexité du programme augmentant, les investissements d'ordre organisationnel augmentent eux aussi.

Une modification notoire survenue au cours des 50 années d'existence du programme ASA a été le changement de paradigme suivant : peu à peu la formation d'une nouvelle génération de coopération au développement s'est déplacée vers la formation en matière de politique de développement et vers l'activité de multiplicateurs en Allemagne. Cette mutation s'est entre autres répercutée sur les objectifs et les groupes-cibles du programme. Les différences entre les années au niveau de leur activité professionnelle actuelle indiquent que ce changement de paradigme est également visible dans les parcours professionnels des participants. On retrouve toutefois dans la conception et les attentes des candidats au programme encore souvent au premier plan les projets à l'étranger et leur réalisation.

Malgré des modifications d'ordre structurel, les aspects essentiels du programme ASA (à savoir la responsabilité et la coopération des participants) se sont maintenus au fil des années. La participation des adhérents ASA à la conception et aux décisions est considérée comme l'un des facteurs de réussite les plus importants du programme. Les autres facteurs de réussite sont entre autres l'intégration du séjour à l'étranger dans une démarche comportant une phase de préparation et une phase de débriefing ainsi que le réseau ASA, la culture de l'apprentissage et en particulier les formes et méthodes d'apprentissage novatrices ainsi que le lien fort entre les participants et le programme. De plus, notons que le programme ASA est unique en son genre de par la combinaison de cycles d'apprentissage et de réseau qu'il offre. Les points suivants ont été identifiés comme pouvant entraver le succès du programme : les faibles moyens humains, les processus (de communication et de concertation) liés à la structure de concertation et de décisions communes qui demandent du temps, ainsi que le degré élevé de complexité du programme. Les anciens participants au programme ASA jugent la planification et la conduite du cycle d'apprentissage comme étant le plus souvent positive, et ils attestent du niveau élevé de la qualité du programme. Les principes didactiques et les objectifs de contenu sont largement respectés dans le cycle d'apprentissage. La documentation du programme montre elle aussi clairement que la participation à de nombreux niveaux est mise en œuvre de telle sorte que de nombreuses compétences sont acquises en matière de travail de formation de politique de développement également dans l'engagement en réseau.

Le programme ASA s'accorde bien avec d'autres programmes de formation en politique de développement, et en particulier avec les programmes *ENSA* et *weltwärts* ; il est également étroitement lié à la scène de la politique de développement et aux organisations de ce domaine. Le programme ASA met en application les objectifs du gouvernement allemand en matière de formation en politique de développement (concept 159) et il contribue à ancrer un réseau international de partenariats (objectif millenium 8) en apportant son soutien à des contacts professionnels mais aussi et avant tout à des contacts privés.

Dans l'ensemble, la participation au programme ASA représente une étape importante de développement dans la vie professionnelle et privée des participants et montre ainsi son effet à différents niveaux. Les participants au programme ASA acquièrent des compétences qu'ils pourront également réutiliser dans leur vie professionnelle (« output »). Le programme ASA n'a pas pour mission de former une nouvelle génération de dirigeants. Il ressort cependant que, parmi les

participants au programme ASA qui avaient pris part au programme entre 1960 et 1981 et qui ont répondu au sondage en ligne, deux tiers exercent des responsabilités techniques d'encadrement et environ la moitié des responsabilités d'encadrement d'ordre disciplinaire. Parmi les participants au programme ASA des années 1982 à 2002, environ la moitié exerce des responsabilités d'encadrement techniques et un tiers des responsabilités d'encadrement d'ordre disciplinaire. En outre, la participation au programme ASA influence également le développement de la personnalité (« output ») et le réseau personnel des participants (Outcome 2). Si l'on rapproche ces résultats de l'engagement professionnel et personnel des participants des années précédentes, il ressort que le programme ASA renforce la longévité et l'efficacité de l'engagement pour un développement global et durable en tant que multiplicateur en politique, en économie et dans le domaine social en Allemagne mais aussi de plus en plus en Europe. De nombreux anciens participants au programme ASA s'engagent en effet au sein d'organisations de coopération pour le développement et de formation à la politique de développement et contribuent à leur progression (Outcome 2). Deux tiers des participants au programme ASA se qualifient à l'occasion du sondage en ligne de multiplicateurs dans leur domaine professionnel, pour un développement global et durable en matière de politique, d'économie et/ou de société. De la même façon, environ deux tiers déclarent s'engager pour des projets de développement durable dans leur vie professionnelle, présenter des thèmes de politique de développement dans leur travail ou entretenir des contacts professionnels avec des organisations se distinguant par leur prise de responsabilité en matière d'écologie.

La contribution à un effet de politique de développement principal sur place est évalué par les participants à différents sondages dans le cadre de cette évaluation comme étant faible et non systématique ; elle n'est de toute façon pas le but de ce programme ASA mais plutôt un effet involontaire. Les actions d'apprentissage global et le travail de relations publiques qui en découle contribuent à **confronter les couches sociales toujours plus importantes à l'avenir avec les questions de la formation à la politique de développement (Impact)**.

La **durabilité** de l'atteinte de cet objectif peut être classée la plupart du temps à long terme, ou au moins à moyen terme. **Le réseau a avant tout un effet à long terme et peut servir de passeport pour l'intégration d'anciens participants**. Les anciens participants assurent que leur participation au programme ASA a, même longtemps après, des effets déterminants sur leur parcours professionnel, leur développement personnel et leur engagement professionnel et extra-professionnel dans le cadre du développement global et durable. Si l'on rapproche ces résultats de l'engagement professionnel et personnel des participants des années précédentes, il ressort que le programme ASA renforce la longévité et l'efficacité de l'engagement pour un développement global et durable en tant que multiplicateur en politique, en économie et dans le domaine social en Allemagne mais aussi de plus en plus en Europe.

Cela n'a pas tellement de sens de chercher à savoir si les objectifs du programme ASA sont atteints avec une efficacité (financière) optimale, car ni l'utilisation ni les effets du programme ASA - en particulier en ce qui concerne la fonction de multiplicateurs - ne peut être évaluée du point de vue

financier. De par la proportion relativement faible de moyens mis en place pour la gestion, et de la faible part des coûts de management des missions par rapport aux coûts d'ensemble du programme, et au vu de l'engagement bénévole des participants au programme ASA, **on peut constater que les moyens sont investis de manière absolument efficace**. Les faibles moyens humains déployés dans le cadre du programme ASA risquent toutefois de poser un réel problème pour la poursuite tant quantitative que qualitative du travail.

Concernant la parité hommes-femmes au sein du programme ASA, on constate que la proportion d'hommes parmi les participants au programme se situe autour des 30 % ces dernières années. L'utilité de la participation au programme ASA dans le cadre de la vie future est jugée de la même manière par les hommes et par les femmes. La contribution des hommes et des femmes à la conception du programme peut elle aussi être considérée comme approximativement équivalente.

Conseils quant aux actions à mettre en place

Dans l'ensemble, c'est une image positive qui se dessine si l'on considère le respect des critères d'évaluation par le programme ASA. Cependant, il se dégage de cette évaluation des conseils qui contribuent avant tout à utiliser des potentiels non encore exploités et à maintenir ainsi de façon durable le niveau de qualité du programme ASA.

Après l'instauration d'une certaine diversification du programme ASA grâce à la mise en place de nouveaux sous-programmes, **il serait bon de faire de la consolidation une priorité dans les années à venir**. Devant la charge de travail déjà très importante des collaborateurs et collaboratrices, il est conseillé ces prochaines années soit de renoncer à implémenter de nouveaux sous-programmes, soit d'augmenter les moyens humains. Outre l'établissement des nouveaux programmes, l'attention devrait se porter également sur les objectifs et l'organisation du programme sud-nord déjà existant et l'augmentation du nombre des personnes actives, par exemple par le biais de partenariats pour assurer la reprise de la vie professionnelle, éventuellement également en accord avec ASAPreneurs.

Afin de relever un peu la proportion d'hommes parmi les participants au programme, la recherche de projets devrait s'orienter vers des domaines plus prisés par les hommes, comme par exemple l'économie, l'ingénierie et les sciences naturelles.

Il faudrait équilibrer et repenser les instruments de monitoring et d'évaluation employés dans le programme. Concernant les formulations futures du programme, il est conseillé de se servir de l'analyse des objectifs qui résulte de cette évaluation.

Dans la description interne et externe du programme ASA, il faudrait mettre plus clairement en évidence le fait que le programme ASA permette la transmission de compétences, l'expérience de l'étranger et l'acquisition de la pratique tant dans le cycle d'apprentissage que par le biais du réseau. La professionnalisation et la certification des compétences (actions et méthodes) obtenues par

l'engagement dans le programme ASA représentent un élément essentiel de l'attractivité du programme ASA pour les étudiants mais aussi pour les personnes actives et constituent une base à l'établissement de l'Allemagne en tant que lieu d'apprentissage. Il faudrait aussi examiner la possibilité d'obtenir des crédits pour les compétences acquises en participant au programme ASA, crédits qui puissent être reconnus dans le cadre d'une licence ou d'un master, s'il apparaît que, du fait de la charge horaire imposée aux étudiants, le nombre de candidats baisse dans ces cursus. De plus, il faudrait clairement communiquer vers l'extérieur que le programme ASA vise une activité à long terme des participants dans la formation à la politique de développement et qu'il n'est pas un programme de coopération au développement.

La possibilité offerte aux participants de s'impliquer dans la conception et les décisions, élément fondamental de ce programme, devrait être **plus structurée via la mise en place de descriptifs des tâches et de protocoles de transmission** de sorte à faciliter la formation des nouveaux membres et à prévenir la perte de savoir-faire due à la fluctuation du personnel. Etant donné que les anciens représentent un énorme potentiel pour le programme (ils occupent souvent des postes élevés, ils véhiculent une image positive du programme), il faudrait mieux structurer le retrait de **l'engagement en tant que bénévole dans le programme ASA et réfléchir à des solutions pour permettre un engagement qui demande moins de temps mais qui lie malgré tout les anciens au programme** (par exemple : conférences professionnelles d'anciens, groupes d'anciens en interne à l'ASA ; programme de mentoring ; planification d'actions d'apprentissage global plus importantes et structurées autour de thèmes bien définis).

L'intégration des bénévoles implique la mise en œuvre de ressources temporelles et humaines du côté des personnes en exercice, qui tout comme le management des nouveaux défis tels que la structuration de l'apprentissage en réseau ou la prise en charge des anciens exige des ressources. **Celles-ci devraient à l'avenir être compensées par des postes payés convenablement et proposés pour une durée indéterminée à des collaborateurs et collaboratrices ayant une formation universitaire.** Au vu de la récurrence du problème qui ressort de cette évaluation, à savoir la fragilité de la structure du personnel et la charge importante des collaborateurs en exercice, il est conseillé de **planifier un (des) poste(s) supplémentaire(s) et de transformer les postes déjà existants à durée déterminée en postes permettant la réalisation de projets à long terme.** L'occupation d'activités continues dans le programme ASA par des postes prévus pour des projets temporaires risque à terme de menacer la qualité du programme ASA.

Dans l'ensemble, le poste du service 7.03 et avec lui celui du programme ASA pourrait être renforcé si le rôle de l'ASA était plus clairement défini dans le paysage des organisations proposant une préparation à des voyages à l'étranger, en particulier dans le domaine de la coopération au développement. **Par exemple, le service 7.03 ASA pourrait recevoir officiellement le mandat d'assumer l'accompagnement pédagogique (en particulier la préparation et le débriefing) de jeunes gens, dans le cadre de séjours courts dans des pays en voie de développement et de transformation (comme cela s'est déjà produit avec l'ENSA et le DED- weltwärts).** La

préparation et le débriefing de personnel spécialisé du domaine du travail de coopération en développement resterait dans le service 8, centre de préparation pour la coopération au développement de InWEnt. En regroupant les deux mandats dans une seule organisation, les possibilités de coopération seraient augmentées et on éviterait ainsi des situations de concurrence. Il est important pour le fonctionnement du programme ASA de maintenir absolument son indépendance, sa souplesse et sa capacité d'auto-dynamisme. **Le maintien de l'occupation du comité et de la commission du programme est essentiel pour intégrer l'ASA dans InWEnt et dans l'environnement de la formation en politique de développement et de la coopération en développement.** Il est essentiel pour la commission du programme, outre la fonction organisationnelle des bénévoles, d'obtenir la participation d'un membre dirigeant de l'organisation de soutien. Il est déterminant pour le comité du programme d'intégrer des participants de nombreux domaines politiques (coopération en matière de développement publique et non publique, universités, économie, länder).



InWEnt – Nos compétences au service de l'avenir

InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH est une entreprise présente dans le monde entier, dédiée au développement de ressources humaines, à la formation continue et au dialogue.

Nos programmes de Capacity Building s'adressent à des personnes qualifiées et des cadres dirigeants issus de la politique, de la gestion, de l'économie et de la société civile. Nous travaillons sur ordre du gouvernement fédéral allemand à la mise en place des objectifs de développement des Nations Unies.

Nous conseillons en outre les acteurs de l'économie allemande dans le cadre de projets de Public Private Partnership. Nous offrons à de jeunes Allemands l'opportunité de vivre des expériences dans le monde entier au travers d'échanges.

InWEnt – Internationale Weiterbildung
und Entwicklung gGmbH
Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn
Tél. : +49 228 4460-0
Fax : +49 228 4460-1766
www.inwent.org