

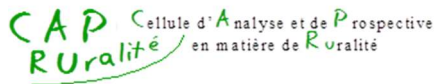


# Evaluation participative

---

## Synthèse bibliographique

Cécile Brulard, Thomas Dogot  
Période de programmation 2018-2019



Laboratoire d'économie et Développement Rural  
Cellule d'Analyse et de Prospective en matière de Ruralité

## Table des matières

<b>Introduction</b> .....	<b>2</b>
<b>Concept et théorie</b> .....	<b>2</b>
1 Définition globale de l'évaluation participative .....	2
2 Historique de l'évaluation participative .....	3
3 Les dimensions de la participation en évaluation .....	4
3.1 Diversité des acteurs : largeur du processus .....	4
3.2 Degré d'implication des acteurs : profondeur du processus.....	5
3.3 Echelle de participation .....	7
4 Les types d'évaluation participative .....	8
4.1 L'évaluation coproduite .....	8
4.2 L'évaluation pluraliste .....	8
4.3 L'évaluation émancipatrice.....	9
5 Intérêts de la démarche .....	10
6 Facteurs de réussite.....	13
7 Difficultés, obstacles et dysfonctionnements .....	15
8 Champ d'application privilégié ?.....	17
9 Mise en œuvre de l'approche participative .....	18
9.1 Prémices de l'évaluation : décider de l'évaluation.....	19
9.2 Constitution de l'organisme de pilotage.....	20
9.2.1 Une instance d'évaluation .....	20
9.2.2 Un coordinateur .....	21
9.2.3 Recrutement de participants.....	22
9.3 Formation .....	23
9.4 Préparation du plan d'évaluation.....	23
9.5 Recueil des données et analyse.....	26
9.6 Bilan et communication des résultats.....	27
9.7 Validation des recommandations.....	27
10 Les méthodes participatives, outils et techniques de suivi et collecte de données .....	28
11 L'éthique en évaluation .....	29
<b>Les expériences d'évaluation participative recensées</b> .....	<b>30</b>
1 Cas recensés en Wallonie.....	30
2 Cas recensés ailleurs.....	30
<b>Cas d'un cycle d'évaluation participative</b> .....	<b>32</b>
<b>Références bibliographiques</b> .....	<b>33</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>37</b>

# Introduction

---

L'évaluation n'est pas restée à l'écart de l'engouement relativement récent pour la participation. Ainsi, la question de l'évaluation participative, ou de la participation en évaluation, s'invite de plus en plus dans les débats relatifs aux politiques publiques et à leurs évaluations et la littérature foisonne de termes tels que « *empowerment evaluation* », « *évaluation démocratique* », « *pluraliste* », « *coproduite* » ou encore « de 4<sup>ème</sup> génération ».

Cette note de synthèse tente d'apporter un éclairage sur l'*évaluation participative*, sur les différentes manières dont elle peut prendre vie, les intérêts de la démarche, ses facteurs de réussite et d'échec, et s'attache à réfléchir au cadre nécessaire à sa mise en œuvre sur base d'expériences déjà menées.

## Concept et théorie

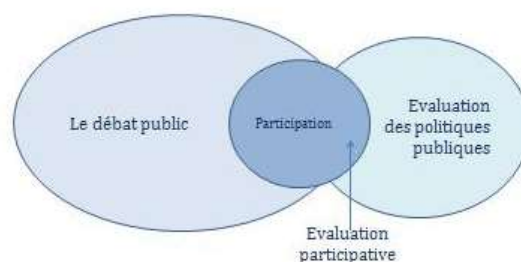
---

### 1 Définition globale de l'évaluation participative

L'évaluation participative repose sur le principe d'une participation active des parties prenantes (les *stakeholders* comme les appellent beaucoup d'auteurs) à l'exercice d'évaluation (B. Plottu et E. Plottu, 2009) et du contrôle qu'elles peuvent exercer sur ce processus (S. Jacob et L. Ouvrard, 2009). La participation en évaluation suppose de dépasser l'implication des seuls décideurs, depuis la définition des questions évaluatives à la diffusion des conclusions. Ainsi, tout au long du processus d'évaluation, les participants partagent le contrôle et la responsabilité pour décider de ce qui sera évalué, sélectionner les méthodes et les sources de données, collecter les données, les analyser et présenter les résultats de l'évaluation (Fondation Roi Baudouin, 2006). Cette évolution a pour corollaire une complexification des méthodes et des outils mis en œuvre.

Selon P. Savignat (2015), président de la SFE<sup>1</sup>, l'évaluation participative s'inscrit au carrefour de plusieurs dynamiques imbriquées et qui structurent, d'une certaine façon, l'évolution de l'action publique. D'une part, la chaîne qui conduit la décision à l'action publique met en jeu une pluralité d'acteurs, de niveaux intermédiaires, apportant chacun sa vision dans la façon d'agir. Les modes de management se modifient également, tant au niveau des agents publics que des opérateurs privés chargés des mises en œuvre. Dans ce sens, G. Baron (2015)

Figure 1 : L'évaluation participative située au carrefour des questions de participation dans le domaine du débat public et des questions d'EPP (H. Millet et F. Mouterde, 2015)



parle de partage d'une conception constructiviste du monde. En outre, les demandes citoyennes s'accroissent en matière de fonctionnement démocratique : les citoyens s'inquiètent de plus en plus de l'utilité et de l'efficacité des politiques publiques et sollicitent les échanges et le débat avec les élus et décideurs pour comprendre les politiques menées et contribuer à leur évolution (L. Blondiaux, 2012).

---

<sup>1</sup> SFE : Société Française d'Évaluation.

## 2 Historique de l'évaluation participative

La pratique de l'approche participative est née aux Etats-Unis, en Australie et au Royaume-Uni. Ce sont également ces pays anglo-saxons qui ont été les pionniers en matière d'évaluation au sens large, en l'intégrant dans leurs processus décisionnels au début des années 1960 (S. Trosa, 2003). Dans les années 1980, plusieurs études et enquêtes menées auprès des décideurs en Amérique du Nord ont fait état d'une utilisation peu fréquente des évaluations. La qualité des évaluations était parfois en cause, de même que l'évolution du contexte socio-économique rendant inutiles certaines actions publiques et leurs évaluations. Ces études ont également montré que la faible utilisation des évaluations par les organisations publiques en charge des politiques évaluées était liée dans la plupart des cas à une faible association des agents au processus d'évaluation et à une faible diffusion de ses résultats et recommandations. L'implication des acteurs d'une politique publique, mais aussi de ses bénéficiaires dans son processus d'évaluation serait dès lors préconisée par certains comme condition nécessaire, mais non suffisante, à un usage plus fréquent et moins superficiel des évaluations (G. Baron, 2015 in cahier SFE n°9).

En France, le développement de l'évaluation participative est plus récent et date des années 1990. S. Trosa (2003) observe un rapprochement progressif entre les modèles français et anglo-saxon mais 20 ans plus tard, il semble que la culture de l'évaluation participative soit encore en construction (H. Clot, 2015). Selon B. Plottu et E. Plottu (2009), l'idée d'associer les parties prenantes au processus évaluatif s'accommode mal avec la conception traditionnelle de l'évaluation (de type managériale ou gestionnaire) qui repose sur des principes de neutralité et d'objectivité. Dès lors, le développement de la participation citoyenne se heurte à des résistances de la part des évaluateurs qui considèrent surtout la participation active des parties prenantes comme des dangers encourus pour l'évaluation.

En Wallonie, des politiques locales sont parfois évaluées de manière participative. Il s'agit notamment des plans de cohésion sociale (PCS). Le chapitre VII du Décret relatif au PCS (M.B. 06.11.08) donne plusieurs indications à propos de l'accompagnement, du suivi et de l'évaluation des Plans. Localement, la mise en œuvre de ces plans d'actions doit répondre à plusieurs contraintes dont celle d'être soumise annuellement à un processus d'évaluation adapté et participatif qui implique les partenaires locaux. Ainsi, chaque année depuis 2009, un rapport d'activités et un rapport financier sont élaborés. Aussi, le Décret prévoit un rapport d'évaluation intermédiaire de mise en œuvre du plan (troisième année) et un rapport d'évaluation final (dernière année), eux aussi rédigés par les acteurs locaux.

Après trois premières générations d'évaluation non participative<sup>2</sup>, dite « managériale » ou « traditionnelle », faite par et pour les commanditaires, G. Baron et E. Monnier (2003) constatent un passage progressif vers des approches « de 4<sup>ème</sup> génération » qui visent un pluralisme des points de vue en associant les principales parties prenantes de la politique évaluée : acteurs et bénéficiaires de la politique, mais aussi des représentants de la société civile. La 5<sup>ème</sup> génération, dernière génération à ce jour, va plus loin en proposant que la société civile décide du contenu de l'évaluation, pilote elle-même les travaux et produise un jugement sur les actions publiques. Ce sont les quatrième et cinquième générations de l'évaluation qui sont qualifiées de participatives ; il s'agit des évaluations dites pluraliste, coproduite et émancipatrices (G. Baron et E. Monnier, 2003). Elles ont émergé aux États-Unis par le biais des programmes de participation citoyenne dans les années 1960 (B. Plottu et E. Plottu, 2009).

Cinq générations d'évaluation sont donc théoriquement distinguées mais G. Baron observe que les processus mis en œuvre sont hybrides. En outre, si les évaluations de 4<sup>ème</sup> génération se multiplient et deviennent plus fréquentes en France notamment, H. Millet (2015) constate que l'évaluation émancipatrice, organisée par et pour les citoyens, reste encore peu observée. En ayant un regard au niveau international, H. Millet (2015) observe encore que la participation aux évaluations ex-ante s'est déjà beaucoup développée, mais que peu d'exemples paraissent ressortir d'évaluations intermédiaire et ex-post.

---

<sup>2</sup> Le niveau zéro de participation a été labellisé évaluation de la 3<sup>ème</sup> génération par E. Guba et Y. Lincoln (1989) en référence aux étapes successives de développement de l'évaluation aux Etats-Unis depuis le début du 19<sup>ème</sup> siècle.

Enfin, il semble que certaines politiques se prêtent plus à une évaluation participative que d'autres (S. Jacob<sup>3</sup> et L. Ouvrard<sup>4</sup>, 2009 - H. Clot<sup>5</sup>, 2015). Il s'agirait des politiques où l'expertise d'usage est forte, soit les politiques qui concernent le quotidien des bénéficiaires (la mobilité et les logements sont cités), qui s'adressent directement aux gens et qui par conséquent sont visibles et lisibles par eux : les politiques culturelles, les politiques sociales ou d'insertion en général qui touchent directement un public spécifique (bénéficiaires d'allocations, personnes âgées, la jeunesse), celles qui impactent les comportements (déchets, transports, environnement) et les Agendas 21 (M. Basset<sup>6</sup>, 2015).

### 3 Les dimensions de la participation en évaluation

G. Baron (2015) explique que si la participation dans l'évaluation se développe depuis la fin des années 1960 en Amérique du Nord, ce n'est qu'au début des années 1990 qu'une analyse critique des multiples approches mises en pratiques en France a fait émerger des dimensions permettant de les distinguer les unes des autres. Deux dimensions de la participation sont ainsi communément reconnues par la plupart des auteurs : il s'agit de la largeur et de la profondeur de la participation, et c'est au regard de ces deux questions de calibrage de la démarche que la participation dans l'évaluation doit se positionner.

#### 3.1 Diversité des acteurs : largeur du processus

La question de ce que recouvre la notion de *parties prenantes* ne fait pas consensus.

P. Savignat (2015), distingue les parties prenantes qui peuvent être associées au processus d'évaluation selon qu'ils fassent partie de la chaîne de décision (les *décideurs*), qu'ils soient chargés de la mise en œuvre effective de l'action (les *opérateurs* : il peut s'agir d'administrations publiques, d'agences, d'opérateurs privés et de professionnels) ou qu'ils soient les destinataires de l'action (les *bénéficiaires/usagers directs ou indirects*). B. Plottu et E. Plottu (2009) utilisent aussi cette classification.

Selon G. Baron et E. Monnier (2003), l'évaluation participative d'une politique publique inclut *a minima* les décideurs et les opérateurs de mise en œuvre de cette politique. A partir de ce minimum, l'étendue de la participation peut aller jusqu'à inclure des représentants des citoyens indirectement concernés par la politique évaluée. C'est la diversité des groupes d'intérêts impliqués dans le processus d'évaluation qui désigne la largeur de celui-ci. Certains évaluateurs préconisent de réunir toutes les parties prenantes (Guba et Lincoln, 1989) ou une représentation aussi large que possible (Duran et al., 1995) tandis que d'autres préconisent de privilégier la participation des plus défavorisés ou au contraire des plus influents (Patton, 1997).

Pour H. Clot et M. Basset (2015) on ne peut parler de participation que s'il s'agit d'associer des citoyens, qu'ils soient bénéficiaires directs (*public cible*), citoyens « tout venant » (*citoyens lambda* ou *citoyens ordinaires*) ou *citoyens organisés*, représentants de corps intermédiaires ou associatifs. M. Le Penec<sup>7</sup>(2015) restreint encore le caractère participatif de l'évaluation qui se caractérise selon lui par l'association complémentaire et obligatoire de citoyens non bénéficiaires, non directement concernés par la politique évaluée ; et la participation s'entend en outre *a minima* au sens de concertation, selon les échelons canoniques définis par S. Arnstein (1969).

---

<sup>3</sup> Professeur au département de science politique de l'Université Laval.

<sup>4</sup> Professionnelle de recherche au sein du laboratoire PerfEval (laboratoire de recherche de l'Université Laval sur la performance et l'évaluation de l'action publique.

<sup>5</sup> Responsable de la mission évaluation des politiques publiques de Grenoble Alpes Métropole.

<sup>6</sup> Co-animateur du groupe de travail évaluation participative de la SFE, Directeur du cabinet ARGOS.

<sup>7</sup> Directeur adjoint de la mission évaluation, organisation et pilotage, Conseil général du Gard.

### 3.2 Degré d'implication des acteurs : profondeur du processus

La seconde dimension de la participation est le degré d'implication des groupes d'intérêts dans les différentes phases du processus. Mais l'échelle de la profondeur de la participation ne suit pas l'ordre des étapes. Il est beaucoup plus fréquent d'associer des acteurs à l'interprétation des résultats que de leur proposer de collecter eux-mêmes les données.

Une évaluation peut ainsi associer les participants à tout ou partie des différentes étapes d'un processus évaluatif. Plusieurs cas de figure sont ainsi envisageables : d'un côté, peu d'acteurs peuvent participer à beaucoup d'actions (exemple : intégration de quelques citoyens à une instance d'évaluation) ; de l'autre côté, beaucoup d'acteurs peuvent participer à peu d'actions (exemple : participation large à un forum final d'évaluation) ; entre ces deux situations, tous les positionnements sont envisageables.

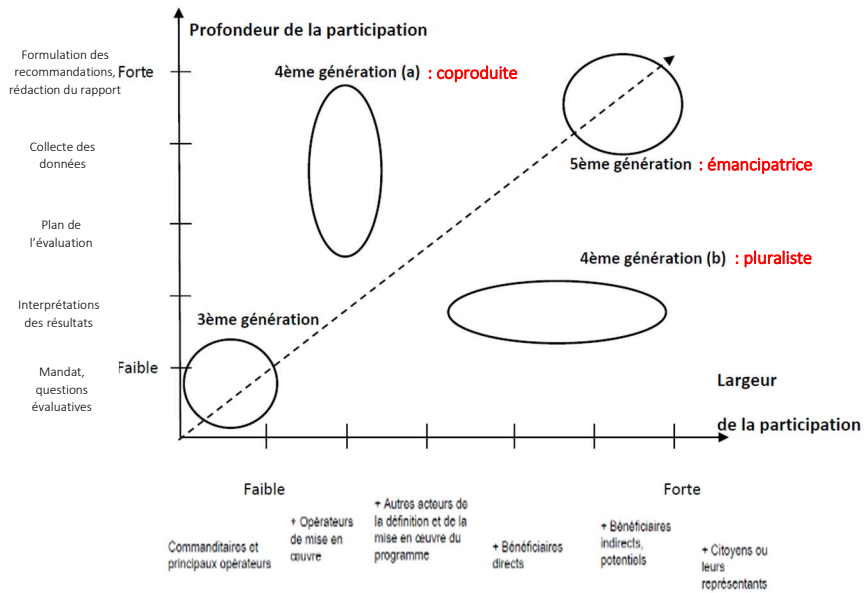
Selon G. Baron et E. Monnier (2003), une participation qui se limite au pilotage, à la supervision des travaux peut être considérée comme ayant une profondeur faible, alors que lorsqu'il est proposé aux participants de coproduire l'évaluation de bout en bout, depuis la définition du mandat initial jusqu'à la formulation des recommandations, la profondeur de la participation est alors qualifiée de forte.

Dans les faits, en analysant le contenu de plusieurs cahiers des charges produits par des collectivités locales (françaises) mentionnant explicitement ou implicitement une approche participative dans l'évaluation, M. Basset (2015) a constaté que même si le recours à la participation est préconisé par ces cahiers des charges, le processus ayant conduit à la commande ne l'est pas. Les cahiers des charges ont été élaborés la plupart du temps soit par un agent en charge de l'évaluation au sein de la collectivité, soit par ceux qui sont en charge de la politique elle-même. La commande est ensuite validée par des élus. Quelques cas mentionnent le recours à un comité technique pour l'élaboration du cahier des charges et/ou un comité de pilotage pour ce qui concerne la validation des résultats.

Notons que la largeur et la profondeur de l'évaluation ne sont pas reconnues par tous les auteurs et usagers. On observe en effet dans la littérature que l'évaluation participative peut être définie comme suit : « *L'évaluation est qualifiée de participative si les différentes parties prenantes du projet évalué, aussi bien les élus que les techniciens, les partenaires et les citoyens du territoire, sont associées à toutes les étapes de la démarche, c'est-à-dire de la définition du cahier des charges, du recueil et de l'analyse des informations, jusqu'à la formulation de l'avis évaluatif et des recommandations* ». (Définition issue du groupe de travail collectif en Rhône-Alpes in Atelier ARENE – SFE, 2014).

Le schéma suivant permet d'illustrer la différence entre les dernières générations de l'évaluation selon les modalités de participation, moyennant la jonction des deux dimensions qui viennent d'être présentées (G. Baron et E. Monnier, 2003). L'utilisation de cet outil permet de clarifier ce que le terme *participation* implique et de choisir le niveau de participation le plus adapté à chaque contexte.

Figure 2 : Les dernières générations de l'évaluation et les modalités de participation selon G. Baron et E. Monnier (2003).



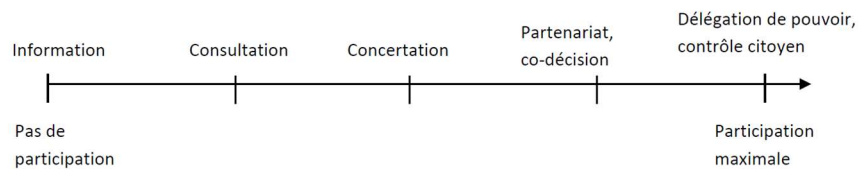
### 3.3 Echelle de participation

Informar des acteurs des questions évaluatives ou des modalités de collecte de données est fondamentalement différent que de les construire avec eux. La largeur et la profondeur de la participation, couplées à l'échelle de participation proposée par Sherry Arnstein (1969) permettent de caractériser plus précisément les pratiques observées.

L'échelle de participation reprise ci-dessous indique que le degré zéro de la participation consiste à simplement informer les citoyens d'une décision tandis que la participation maximale consiste à déléguer le pouvoir aux citoyens (*empowerment*), à l'image du budget participatif (de Porte Alegre). N. Slocum (2003) explique que la transmission d'information est une approche unidirectionnelle qui ne correspond en rien à une participation active.

« En évaluation des politiques publiques, la prise en compte des publics cibles n'est pas nécessairement participative, mais représente un apport indispensable pour l'analyse de l'action publique » (H. Milet et F. Mouterde, 2015)

Figure 3 : Echelle de la participation selon S. Arnstein (1969).



L'échelle de la participation renvoie ainsi au degré de contrôle sur le processus d'évaluation par les participants, ce que B. Cousins et L. Earl (1992), P.-M. Daigneault et S. Jacob (2009) considèrent être une dimension à part entière alors qu'il est intégré à la profondeur de la participation par G. Baron (2003). Le contrôle exercé sur le processus renvoie à la capacité de faire des propositions (concertation), de prendre des décisions (co-décision) et de gérer le processus organisationnel à chaque étape de l'évaluation. La consultation consiste à simplement recueillir l'avis de la population (B. Plottu et E. Plottu, 2009). N. Slocum (2003) explique que la consultation est une approche bidirectionnelle dans laquelle la partie consultante délimite la question.

P.-M. Daigneault et S. Jacob (2009) ont proposé cinq graduations sur les échelles des dimensions de la participation : d'aucune implication à une implication totale sur l'échelle de la profondeur, d'aucune diversité à toute la palette de participants potentiels sur l'échelle de la largeur et d'une évaluation totalement contrôlée par l'évaluateur à une évaluation contrôlée par les participants sur l'échelle du contrôle du processus qu'ils ont choisi de conserver. Ils définissent ensuite un niveau d'évaluation global de participation selon les trois échelles ; le niveau maximum (5) n'étant attribué qu'aux processus atteignant la note maximum sur les trois échelles à la fois.

Notez que la quantification de la participation n'est pas le choix de tous les auteurs. M. Patton (1978), E. Guba et Y. Lincoln (1989), B. Cousins (1992), D. Fetterman (1994) et G. Baron et E. Monnier (2003) préfèrent la segmenter en fonction de la finalité donnée à l'évaluation. Ainsi, est distinguée l'évaluation co-produite de l'évaluation pluraliste et de l'évaluation émancipatrice.



## 4 Les types d'évaluation participative

### 4.1 L'évaluation coproduite

Ce type d'évaluation préconise de regrouper un nombre restreint d'acteurs clés du programme pour mener la plus grande partie, parfois même l'ensemble, des différentes étapes de l'évaluation. Ces acteurs clés sont les opérateurs ayant le pouvoir d'agir sur la mise en œuvre du programme. Ils interviennent dans la définition des indicateurs, le choix des outils et des méthodes de collecte de données (G. Baron et E. Monnier, 2003). P. Simard (2009) utilise le terme de « comité d'évaluation » pour désigner ce nombre restreint d'acteurs clés. Le point de vue des bénéficiaires et/ou non bénéficiaires est alors recueilli dans la phase de collecte de données sans que ceux-ci soient considérés comme des participants à l'évaluation.

En France, cette pratique est parfois appelée « auto-évaluation », dans le sens où elle ne nécessite pas l'intervention d'un consultant externe jouant le rôle d'évaluateur mais plutôt d'un animateur, formateur, facilitateur. En effet, les personnes engagées dans le projet sont partie prenante de l'évaluation.

Prenant part aux éléments techniques de l'évaluation, ce type d'évaluation suppose que les participants se forment aux principes d'une évaluation, aux méthodes employables pour la réaliser et à la bonne application de celles qui sont retenues. F. Coupal et M. Simoneau (1998) préconisent de consacrer une semaine à cette formation.

L'évaluation coproduite vise l'utilisation effective des résultats par les utilisateurs potentiels. Ce modèle est basé sur une orientation pragmatique et *visé l'amélioration de l'efficacité des programmes et des politiques*.

### 4.2 L'évaluation pluraliste

Afin de tenir compte de la pluralité des systèmes de valeur qui coexistent au sein de la société, cette pratique rassemble de nombreux représentants de groupes d'intérêts divers. Il est intéressant de noter que ce ne sont pas nécessairement les mêmes acteurs qui sont associés aux différentes étapes (H. Clot, 2015). La grande diversité d'acteurs est impliquée au démarrage du processus (en amont) : dans la définition du champ de l'évaluation et des critères sur lesquels s'appuiera le jugement de valeur. Un évaluateur est chargé de la constitution des outils de collecte des données, de leur collecte et de leur analyse. Il réalise seul ces étapes et joue le rôle de garant de l'équilibre entre les points de vue des uns et des autres (G. Baron et E. Monnier, 2003).

L'instance d'évaluation intervient à nouveau en fin de processus (en aval) en validant les résultats de l'évaluateur et en les complétant d'éléments d'explication et d'interprétation. La formulation des recommandations peut également lui être attribuée (G. Baron et E. Monnier, 2003).

Pour exemple, l'évaluation pluraliste de projets urbains grenoblois a été menée par une instance d'évaluation composée de 12 personnes choisies intuitu personae (Eureval-C3E, 2003)<sup>8</sup>. Par ailleurs, les évaluations de politiques publiques menées sous l'égide du SGMAP<sup>9</sup> se veulent être pluralistes dans la mesure où elles se conçoivent avec l'ensemble des acteurs impliqués dans la politique évaluée et où le bénéficiaire final est replacé au cœur de l'évaluation.

L'évaluation pluraliste met l'accent sur la *production de connaissance*, la diversité des acteurs, de leurs valeurs et aspirations avec pour objectif de renforcer la qualité et la pertinence de la connaissance produite et de mieux prendre en compte le contexte et les enjeux particuliers du programme évalué.

---

<sup>8</sup> Compte tenu du caractère bénévole de leur fonction, la fréquence et la durée des séances ont été limitées.

<sup>9</sup> Secrétariat Général pour la Modernisation de l'Action Publique (service du Premier ministre du Gouvernement français).

### 4.3 L'évaluation émancipatrice

Ce type d'évaluation combine les caractéristiques des deux pratiques de la 4<sup>ème</sup> génération : elle implique une grande diversité de représentants de groupes concernés par le programme dans toutes les phases de son évaluation, en considérant qu'il est indispensable d'inclure les groupes les plus démunis (D. Fetterman, 1994). Dans ce sens, cette pratique est utilisée pour l'évaluation de programmes sociaux, éducatifs ou de projets d'ONG dans les pays en voie de développement (G. Baron et E. Monnier, 2003).

Comme tout type d'évaluation, celui-ci vise à améliorer les politiques publiques, mais a aussi pour finalité d'aider les groupes sociaux concernés à créer leur propre savoir, leur propre compréhension de leur situation et des moyens nécessaires pour la modifier (G. Baron et E. Monnier, 2003). L'évaluation émancipatrice s'applique dès lors habituellement aux petits groupes ou aux projets locaux pour lesquels le concept de communauté a du sens (G. Absil et C. Vandoorne, 2015). Dans ce sens, il arrive que ce soit le territoire d'activité qui constitue la source d'identification de la communauté mais celle-ci peut aussi émerger d'un renforcement entre des partenaires dispersés, au fur et à mesure que l'alliance se concrétise (cas d'un projet Interreg<sup>10</sup> ; G. Absil et C. Vandoorne, 2015).

G. Absil et C. Vandoorne (2015) montrent encore que le fait d'être financé dans le cadre d'un même décret ne fonde pas nécessairement une communauté. L'évaluation co-construite a alors plutôt pour objet de renforcer l'alliance entre ces acteurs impliqués à divers niveaux de responsabilité.

Par ailleurs, prenant part aux éléments techniques de l'évaluation, les participants doivent suivre au préalable une formation conséquente de formation à l'évaluation, mais aussi à la prise de parole et à l'analyse. Elles s'appuient sur des méthodologies majoritairement qualitatives et davantage sur des dessins, des photos et des schémas que sur des écrits pour que même les groupes les plus démunis puissent assimiler les informations (G. Baron et E. Monnier, 2003).

En France, les **Conseils citoyens** dans chaque quartier prioritaire institués par la loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine sont, selon G. Baron (2015), un dispositif qui devrait permettre le développement de l'évaluation de la 5<sup>ème</sup> génération.

L'évaluation émancipatrice encourage surtout le ***renforcement des capacités, l'autonomisation et l'autodétermination des acteurs***. Au-delà de l'amélioration de l'efficacité d'un programme ou d'une politique, elle vise à permettre aux acteurs de créer leurs propres savoirs et compréhensions de la situation et des moyens nécessaires pour la modifier.

---

<sup>10</sup> Programme Interreg Promotion et Prévention de la santé Mentale (PPSM) qui rassemble des acteurs de la Grande Région (Grand-Duché du Luxembourg, Province du Luxembourg, Sarre et Lorraine).

## 5 Intérêts de la démarche

B. Plottu et E. Plottu (2009) expliquent que les approches d'évaluation participative reposent sur le présupposé que toute intervention humaine dans un processus n'est pas neutre et véhicule un référentiel de valeurs qui va contribuer à orienter le processus. D'ailleurs, les controverses scientifiques et technologiques soulignent souvent le fait que différents acteurs, groupes sociaux, communautés épistémiques et parfois même des scientifiques arrivent à des évaluations différentes, dépendantes de leurs intérêts, de leurs préférences et des valeurs auxquelles ils se réfèrent, voire de leurs évaluations éthiques et épistémiques (Reber, 2013). Dans ce sens, B. Plottu et E. Plottu (2009) en concluent qu'il convient de favoriser l'expression de la diversité des points de vue sur l'action publique afin d'optimiser la légitimité sociale de l'évaluation. En outre, parce qu'elle fait intervenir plusieurs acteurs aux intérêts multiples, la force de l'évaluation participative est de produire un avis réellement démocratique à propos des politiques publiques.

S. Jacob et L. Ouvrard (2009) distinguent trois catégories d'enjeux rencontrés par les approches participatives en évaluation : l'enjeu politique qui est celui de la démocratisation de la décision, l'enjeu opérationnel qui est celui de l'utilisation des résultats et de l'amélioration des programmes et politiques et enfin l'enjeu constructiviste qui intègre les aspirations et les valeurs des acteurs pour assurer la validité et la pertinence des connaissances produites. B. Plottu et E. Plottu (2009) distinguent eux deux grandes finalités poursuivies par les approches d'évaluation participative : une finalité pratique et une finalité autonomisante. La finalité pratique vise à faciliter l'utilisation des résultats de l'évaluation, l'argument reposant sur le fait que la participation va engendrer une plus forte appropriation et donc utilisation des résultats tandis que la finalité autonomisante ou émancipatrice vise plutôt à rendre les individus (en particulier les plus défavorisés) plus autonomes, dans la mesure où elle permet d'organiser l'apprentissage mutuel de chacune des parties prenantes.

Le plaidoyer en faveur des processus participatifs s'appuie ainsi sur de nombreux arguments pragmatiques et normatifs qui selon le type d'évaluation retenue (coproduite, pluraliste ou émancipatrice), seront plus ou moins mieux développés :

### 1. *Amélioration du dialogue et du fonctionnement démocratique (enjeu politique) :*

- L'évaluation participative offre la possibilité de discuter des forces et des faiblesses du programme en commun, de provoquer des débats et ainsi de mieux **mettre en valeur les problèmes à résoudre** (Whitmore, Guijt, et al. 2006) ;
- L'évaluation participative se constitue comme un lieu de discussions et d'échanges entre les partenaires sur **le sens du programme** (G. Absil et C. Vandoorne, 2015) ;
- **Amélioration de la communication** et du partage des interrogations et des idées entre les exécutants de programme par des méthodes plus accessibles (J. Aubel, 2000). « *Le dialogue est un moyen de collecter des renseignements qui ne l'auraient pas été avec des méthodes plus traditionnelles* » (Torres, Stone et al., 2000) ;
- Opportunité donnée aux acteurs pour **aborder les intérêts, les conflits, les prétentions**, des uns et des autres dans un cadre obéissant à certaines contraintes de civilité (Reber, 2013), de clarifier certains malentendus et de définir un **cadre commun de représentation du projet** à partir des cadres de représentation individuels des différents acteurs (E. Davoine et L. Deitmer, 2009). Même s'il ne débouche pas sur le consensus, le débat des idées de chacun amène à une meilleure compréhension des arguments d'autrui, ce qui constitue un premier pas dans le processus d'acceptation des idées d'autrui, de la différence et la tolérance, « *valeurs qui font l'homme en société* » (B. Plottu et E. Plottu, 2009). L'évaluation participative favorise le dialogue entre les acteurs d'un même projet ; elle confronte et explicite les différences de

représentations de la performance, les différences d'attentes et de contraintes des acteurs, qui peuvent être parfois très importantes dans les projets. Mise en œuvre en cours de projet (évaluation de processus), elle permet d'identifier des risques organisationnels spécifiques à chaque projet (E. Davoine<sup>11</sup> et L. Deitmer<sup>12</sup>, 2009) ;

- **Maintien des dynamiques** d'acteurs autour du plan d'actions (Atelier ARENE – SFE, 2014) ;
- Certains auteurs soulignent l'efficacité d'un processus inscrit dans la durée qui permet de construire des **relations plus solides** entre acteurs, d'instaurer un **climat de confiance, d'entraide réciproque** et de mettre en place un processus faisable et acceptable pour tous (Butterfoss, Francisco *et al.*, 2001 ; Whitmore, Guijt *et al.*, 2006) ;
- Promotion des valeurs d'**ouverture et d'équité** parmi les acteurs concernés (Joss et Brownlea, 1999).

## 2. **Renforcement de la capacité des acteurs, appropriation et utilisation des résultats (enjeu opérationnel) :**

- La participation des exécutants de programme dans toutes les phases de l'évaluation permet d'en démystifier le processus et favoriser l'**apprentissage des acteurs** sur le programme qui vont ainsi permettre une meilleure compréhension et donc un **meilleur usage des résultats** observés ainsi qu'une meilleure acceptation des conclusions et recommandations par ceux qui prennent les décisions et par ceux qui les appliquent (J. Aubel, 2000) ;
- **Démocratisation** de la vie publique et **responsabilisation** des acteurs : les évaluations émancipatrices ont pour effet additionnel la prise en main de leurs problèmes par les bénéficiaires eux-mêmes (G. Baron et E. Monnier, 2003). Elles responsabilisent les acteurs d'un projet en leur permettant de mesurer les avancées du projet, de reformuler leurs objectifs collectivement et individuellement et de se mobiliser pour l'atteinte de ces objectifs (E. Davoine et L. Deitmer, 2009) ;
- Dans le cas d'une évaluation interne de processus (auto-évaluation permanente du processus), **l'évaluation perd de son caractère contraignant** dès lors qu'elle intègre l'action proprement dite. La mémoire de l'action est conservée au travers de multiples traces écrites qui constituent un ensemble de **données obtenues à moindre coût** mais qui s'avèrent efficaces et rigoureuses (M. Bantuelle *et al.*, 2001). Cette dynamique interne permet des **réajustements utiles aux bons moments**, d'où des économies de temps, d'énergie et d'argent (Pinault, Zuñiga *et al.*, 1997) ;
- **Stimulation de la réflexion** en développant des voies nouvelles (Reber, 2013) : élargissement des questions évaluatives, enrichissement du questionnement, de l'analyse et des préconisations (H. Clot, 2015) ;
- Les différents intervenants sont encouragés à **penser avec créativité et à être innovateurs** dans la résolution des problèmes (J. Aubel, 2000) ;

---

<sup>11</sup> Professeur, docteur, Chaire « Ressources humaines et organisation », Université de Fribourg, Suisse.

<sup>12</sup> Responsable du département « Innovation et développement », ITB, Université de Brême, Allemagne.

- **Amélioration continue des programmes et coconstruction de l'action publique** lorsque l'évaluation participative est utilisée comme un outil de « management » des politiques (M. Basset, 2015). Il s'agit de parier sur l'intelligence collective pour imaginer des solutions partagées (B. Plottu et E. Plottu, 2009).

### 3. **Qualité et validité des résultats (enjeu constructiviste) :**

- **Amélioration de la qualité du jugement** porté sur le programme, l'évaluation résultant d'une multiplicité d'opinions et d'informations (G. Baron et E. Monnier, 2003) et le regard étant posé par les bénéficiaires et citoyens touchés directement ou indirectement par la politique évaluée (M. Basset, 2015). Beaucoup d'autres auteurs s'accordent encore sur l'incidence de l'évaluation participative sur la qualité et la validité des résultats obtenus (B. Plottu et E. Plottu, 2009 ; S. Jacob et L. Ouvrard, 2009).
- Comme l'explique M. Bantuelle *et al.* (2011), l'évaluation participative est une évaluation interne (qu'ils opposent à l'évaluation externe) réalisée par des personnes qui, de par leur proximité, sont censées détenir une meilleure connaissance du milieu et de la communauté visés. Les évaluateurs perçoivent dès lors mieux les problèmes rencontrés et ils possèdent, en outre, une bonne connaissance du programme en cours. Cette proximité permet en outre d'entretenir plus aisément une **dynamique d'évaluation permanente** destinée à améliorer la dynamique du projet, le processus en cours.
- **L'impartialité** de l'évaluation participative est également soulignée. Celle-ci permet de limiter le biais en faveur des acteurs décisionnaires et apporte au final plus de rigueur et d'objectivité à l'évaluation (Mertens, 1999) ;
- L'évaluation n'est plus centrée uniquement sur l'efficacité mais également sur la qualité : au-delà d'une réponse donnée à la question « *est-ce-que cela marche ?* », des réponses peuvent également être données à « *comment et pourquoi ça marche ?* » et « *qu'est-ce-qui peut être amélioré ?* ». En outre, tous les effets possibles peuvent être évalués plutôt que ceux liés aux seuls objectifs (M. Bantuelle *et al.*, 2001).
- L'évaluation participative pourrait encore être intégrer le concept d'**open innovation**. Ce concept consiste à impliquer des tiers-parties externes à l'organisation dans son processus d'innovation afin d'exploiter au mieux l'intelligence collective de son écosystème.

## 6 Facteurs de réussite

L'évaluation participative ne s'improvise pas. Elle demande plus de disponibilité aux acteurs, des modalités pratiques et logistiques et un investissement qui doivent être anticipés avant d'amorcer la démarche. Plusieurs conditions de réussite ont pu être distinguées au travers des différents ouvrages lus. Ainsi, les facteurs suivants ont été repérés :

- Le **formalisme de la commande** qui donne la légitimité à la démarche d'évaluation (M. Basset et P. Szerb, 2010). La décision d'engager le public dans un processus participatif est politique et il est important de faire preuve d'une grande clarté quant aux objectifs attendus d'un tel projet (N. Slocum, 2003 – R. Harou *et al.*, 2003) ;
- L'existence d'un **climat initial participatif** au sein de la structure ou de l'organisation, d'une confiance entre les acteurs et envers l'organisation qui orchestre et porte l'évaluation ainsi que la volonté d'émanciper des groupes marginalisés sont des éléments qui peuvent favoriser l'organisation et le bon déroulement d'une évaluation participative (S. Jacob et L. Ouvrard, 2009) ;
- Lorsque le processus d'évaluation est réalisé sur des durées relativement courtes (de l'ordre de quelques mois), des **commandes régulières et ciblées** à l'instance d'évaluation peuvent être passées afin d'inscrire l'évaluation dans la durée. Dans ce cas de figure, l'instance d'évaluation peut être à géométrie variable (variation des groupes représentés), selon les objets choisis à évaluer (M. Basset et P. Szerb, 2010) ;
- Ouverture à toutes les catégories d'utilisateurs, **valorisation de tous les points de vue** (R. Harou *et al.*, 2003) ;
- Commencer par évaluer des projets qui concernent le **court terme** et qui bénéficient d'une bonne visibilité permettra plus aisément d'insuffler le dynamisme nécessaire à mener la procédure en apportant des améliorations minimales, mais tangibles (N. Slocum, 2003) ;
- La préparation de la démarche par une **information préalable des participants** va aussi déterminer le bon déroulement de l'évaluation (H. Clot, 2015). Ainsi, il est important de préciser le **sens donné à la participation** : indiquer les raisons pour lesquelles la participation est utile va avoir un impact direct sur la motivation des participants (B. Plottu et E. Plottu, 2009 ; H. Clot, 2015). S. Jacob et L. Ouvrard (2009) considèrent la phase préparatoire essentielle pour montrer la différence entre les approches traditionnelles et présenter clairement la démarche participative et les valeurs qui la sous-tendent. Ils ajoutent que l'évaluation participative peut être vécue comme un réel accomplissement personnel par les acteurs, et la motivation sera d'autant plus grande que l'évaluation devient partie prenante de leur travail ;
- Les membres de l'instance d'évaluation et les commanditaires n'étant pas aguerris à cet exercice, il est nécessaire qu'ils soient **formés et sensibilisés** à ce qu'est l'évaluation (M. Basset et P. Szerb, 2010) ;
- La **répartition des rôles respecte les compétences de chacun**. Le citoyen apporte sa connaissance d'utilisateur, l'élu celle de gestionnaire et le technicien assure le professionnalisme de la démarche (R. Harou *et al.*, 2003) ;
- L'intégration de l'évaluation participative doit idéalement se faire **dès la conception du projet** ou du programme évalué (S. Jacob et L. Ouvrard, 2009 ; M. Basset et P. Szerb, 2010) ;
- L'**adéquation entre les sujets d'évaluation et les préoccupations des participants** (H. Clot, 2015). En effet, il est difficile de susciter de l'enthousiasme pour des sujets qui n'éveillent aucun intérêt ou qui n'impliquent aucune forme de dilemme social, environnemental ou politique pour la société. Le degré de controverse du sujet choisi et la mesure dans laquelle il est présent dans l'esprit des gens doivent être considérés (N. Slocum, 2003) ;
- L'évaluation participative doit conduire une population à prendre conscience de l'existence d'intérêts communs et à se fédérer autour d'un **projet collectif** (B. Plottu et E. Plottu, 2009) ;

- Le nombre de **questions évaluatives** doit être limité à 3 ou 4 maximum selon M. Basset et P. Szerb (2010). En outre, il vaut veiller à l'équilibre entre les questions relevant de registres différents (pertinence, efficacité, efficience, utilité, etc.) et à ce qu'elles aient un caractère suffisamment controversé afin de profiter de l'enrichissement que permet le caractère pluraliste et participatif de l'évaluation ;
- L'approche participative doit être menée d'une manière structurée, basée sur un **cadre de fonctionnement** et utilisant les bons **outils** (H. Clot, 2015). Chaque étape du processus d'évaluation doit être planifiée dans le temps et les ressources humaines et matérielles requises doivent être prévues ((J. Aubel, 2000) ;
- Selon le type d'évaluation et les dispositifs participatifs mis en œuvre, celle-ci devra être conduite par un **facilitateur/animateur** dynamique, pédagogique et compétent (J. Aubel, 2000 ; H. Clot, 2015). Le rôle du facilitateur/animateur expert en évaluation est essentiel dans toutes les méthodes participatives. Ses compétences requises : flexible, impartial (il ne doit pas être réputé pour être défenseur d'un aspect particulier de la question débattue, ni proche d'un parti politique – il doit être de préférence extérieur au milieu local pour éviter de se retrouver juge et parti), compréhensif, enthousiaste et doté de bonnes capacités d'écoute (N. Slocum, 2003) ;
- Le succès des démarches d'évaluation participatives repose aussi sur une méthode d'animation rigoureuse devant être partagée par l'ensemble des acteurs engagés. L'animateur est donc tenu de proposer des méthodes directives afin de s'assurer de la production collective d'un avis évaluatif qui fasse clairement ressortir les points de convergence et les points de divergence ainsi que leurs explications (M. Basset et P. Szerb, 2010) ;
- Le succès d'une évaluation participative dépend beaucoup des **compétences du coordinateur de l'évaluation** qui est responsable du bon déroulement du processus. C'est un rôle exigeant et pour cette raison, le coordinateur doit être sélectionné avec soin. Il/elle peut être un consultant externe, quelqu'un d'une organisation partenaire ou quelqu'un d'interne à l'organisation, selon les disponibilités de l'expertise nécessaire (J. Aubel, 2000). Le même auteur considère même qu'il s'agit du facteur le plus important pour la réussite de l'évaluation participative ;
- Le **recrutement des participants** basé sur le fait qu'ils soient les bénéficiaires directs ou les corps intermédiaires (relais associatifs) (H. Clot, 2015). M. Basset et P. Szerb (2010) et P. Simard (2009) conseillent surtout de mobiliser des citoyens **volontaires intéressés** par la démarche ;
- D'autres suggestions sont données par S. Jacob et L. Ouvrad (2009) pour encourager et préserver la **motivation des participants** tout au long du processus : éviter le roulement de personnel au sein de l'équipe d'évaluation en leur demandant de prendre un engagement de participation, assigner des tâches à chaque acteur, rechercher des leaders en mesure de motiver les autres auteurs, offrir des formations, utiliser des techniques qui renforcent les capacités des acteurs, etc.
- Les incitations à la participation régulière en lien avec les **modalités pratiques** peuvent également renforcer la motivation des acteurs : horaires des rencontres en adéquation avec le profil des participants, remboursement de frais, rémunération éventuelle (H. Clot, 2015), reconnaissance à l'intérieur de l'organisation (S. Jacob et L. Ouvrad, 2009) ;
- Une autre clé au succès de l'évaluation participative est le **soutien de la part des commanditaires** basé lui-même sur leur **bonne compréhension du processus** (J. Aubel, 2000) ;
- La **rédaction de l'avis évaluatif** qui est une des finalités du processus d'évaluation doit être réalisée de manière éclairée afin de mettre en lumière les convergences et les divergences et leurs causes auprès des commanditaires. Elle doit permettre d'enrichir la réflexion des décideurs à partir d'une démarche d'intelligence collective et donc éviter d'être un document sans relief ne soulignant pas suffisamment les différents points de vue (M. Basset et P. Szerb, 2010).

## 7 Difficultés, obstacles et dysfonctionnements

L'objet de cette dernière partie est de présenter les limites possibles à la mise en place d'une gouvernance locale pour le suivi-évaluation des politiques publiques.

Le débat opposant les partisans d'une démarche traditionnelle, objective et neutre et ceux qui soutiennent une approche constructiviste est récurrent. Les divergences d'objectifs entre approches se manifestent par des conflits méthodologiques et le passage d'un paradigme classique à l'autre, ne faisant pas appel à des procédures précises et balisées, n'est pas aisé (Whitmore, Guijt *et al.*, 2006). Les outils employés (dialogue, réunions multiples) peuvent aussi être considérés par les acteurs comme une diversion par rapport à leur travail (Ryan, Greene *et al.*, 1998) et selon certains auteurs, la démarche participative serait globalement moins rigoureuse (Butterfoss, Francisco *et al.*, 2001).

L'expérience de suivi-évaluation participatif de politiques de développement durable en Nouvelle-Calédonie a montré que ces approches sont extrêmement **dépendantes des contextes territoriaux culturels et politiques** (Bouard *et al.*, 2009). H. Millet et F. Mouterde (2015) déclarent d'ailleurs que la mise en place d'une démarche d'évaluation participative ne peut se concevoir sans l'existence d'une volonté politique. Aussi, la démarche proposée n'ayant pas pour objectif de bouleverser l'organisation sociale, il faut veiller à ce que la démarche participative et les analyses qui en découlent soient « culturellement acceptables » (Figuière, 2006). En même temps, si la culture de dialogue et d'évaluation existante peut conditionner la mise en œuvre de ce type d'outil, il ne faut pas perdre de vue qu'une des contributions majeures de l'outil est justement de développer ou de renforcer cette culture d'évaluation (E. Davoine et L. Deitmer, 2009).

Les approches d'évaluation fondées sur les principes du constructivisme présentent encore d'autres limites et risques d'échec :

- Les **ressources temporelles et financières** nécessaires sont généralement plus élevées. S. Jacob et L. Ouvrard (2009) mentionnent une durée supérieure à une année. La disponibilité demandée est particulièrement importante au démarrage pour susciter l'intérêt pour la démarche, s'assurer d'une compréhension globale du processus évaluatif, établir les rôles des acteurs et élaborer en commun le cadre évaluatif (Whitmore, Guijt, *et al.*, 2006). Les conséquences de cette pression sont diverses : limitation de la palette d'acteurs concernés, moindre étendue de la participation, baisse de la motivation ou encore scepticisme de la part des acteurs (Torres, Stone *et al.*, 2000 ; Whitmore, Guijt *et al.*, 2006). En 2001, M. Bantuelle *et al.* estimaient les moyens financiers à dégager pour une évaluation entre 5 et 20% des dépenses globales d'un programme. L'expérience de J. Murphy et L. H. Sprey (1984) montre que la part allouée pour le suivi et l'évaluation de projets agricoles avoisine le pourcent de leur coût total. Compte tenu des limites de temps et de ressources, il est nécessaire d'établir des priorités pour déterminer les questions d'évaluation qui fourniront les informations les plus importantes et les plus utiles à son/ses destinataire(s) (C. Vanier, 1998) ;
- Le temps et l'énergie consacrés à la gestion des **relations entre acteurs**, et éventuellement à leurs conflits, est aussi souligné comme un facteur de ralentissement du processus (Gaventa, Creed *et al.*, 1998) ;
- Les avantages recherchés en matière de coopération entre partenaires peuvent ne pas se concrétiser :
  - o Le pluralisme de points de vue peut résulter en un exercice de **fausse démocratie** si la possibilité d'expression des différents groupes d'intérêts n'est pas assurée (G. Baron et E. Monnier, 2003 - B. Plottu et E. Plottu, 2009). En outre, les travaux ancrés dans la sociologie critique soulignent notamment que les dispositifs participatifs, aussi vertueux soient-ils a priori, demeurent soumis aux cadres institutionnels de la domination politique qu'ils contribuent de fait à reproduire. La participation s'apparenterait alors à une simple diversification des instruments de légitimation du pouvoir (Blatrix, 2009) ;
  - o La prise en compte des recommandations peut être superficielle et susciter de la frustration chez les participants au processus (G. Baron et E. Monnier, 2003) ;



- o La présence de points de vue trop divergents risque d'aboutir à une confrontation stérile bloquant toute décision ou aboutissant à une décision peu ambitieuse ou novatrice (B. Plottu et E. Plottu, 2009) ;
- o Trop de proximité peut conduire les évaluateurs à ne plus prendre la distance suffisante par rapport à l'objet de leur travail et développer une certaine méfiance vis-à-vis de l'évaluation, perçue comme une forme de contrôle ou d'audit, et manquer alors d'impartialité (M. Bantuelle *et al.*, 2001) L'indépendance des évaluateurs, promue par les défenseurs de l'évaluation traditionnelle, est refoulée, ce qui suppose une perte du contrôle sur la profondeur des enseignements qui peuvent être tirés.

S. Rullière<sup>13</sup> (2015) relève d'autres difficultés rencontrées par les démarches participatives qui peuvent se rencontrer dans le domaine de l'évaluation : une *mobilisation limitée*<sup>14</sup>, une *difficulté à diversifier les publics entendus*, un *cadre de concertation insuffisamment clair* et un *manque de traçabilité de la prise en considération des avis citoyens*. Afin de pallier à cela, elle rappelle l'importance d'établir un cahier des charges d'évaluation dans lequel figurent les questions évaluatives définies en amont du processus, puis les méthodes mobilisées pour y répondre dans un calendrier bien défini (sur une durée d'un an au plus le plus souvent) et qui précise les rôles des uns et des autres. Selon elle, l'évaluation doit mobiliser, en fonction des publics-cibles qu'elle souhaite atteindre, une batterie de méthodologies qui garantit que leur point de vue est bien pris en compte : enquêtes quantitatives, entretiens qualitatifs (au domicile ou dans des lieux tiers), invitations à des réunions ou méthodes d'observation sur les lieux où se trouvent les personnes ciblées par l'évaluation.

Les difficultés éprouvées concernent aussi la capacité d'adaptation de l'évaluateur aux acteurs participants. Le langage des professionnels peut être inaccessible aux acteurs et les méthodes utilisées, techniquement complexes peuvent entraîner l'exclusion des plus faibles (Gold, 1983). S. Jacob et L. Ouvrard (2009) préviennent que des *méthodes trop complexes* peuvent démotiver certains acteurs. Ils soulignent aussi l'importance d'instaurer une communication permanente et itérative.

D'autres dysfonctionnements sont encore pointés par E. Davoine et L. Deitmer (2009). Ceux-ci sont distingués selon qu'ils concernent les objectifs et les responsabilités, les compétences et l'apprentissage ou la coopération entre les partenaires. Pour exemple, ils citent : les objectifs du processus ne sont pas assez clairement définis, la cohérence entre les objectifs individuels et les objectifs généraux est manquante, les calendriers des différents partenaires n'ont pas le même rythme et/ou les mêmes horizons de temps, les participants ne détiennent pas les compétences clé des organisations qu'ils doivent représenter ou ne reçoivent pas un soutien suffisant de leur organisation d'origine.

L'évaluateur (coordinateur) peut aussi être critiqué pour son manque d'objectivité avec un risque de rejet de son travail (Greene, 2000). L'évaluation participative suppose un évaluateur en position d'accompagnateur, pédagogue et médiateur, qui doit disposer de compétences diversifiées (S. Jacob et L. Ouvrard, 2009).

---

<sup>13</sup> Chargée de mission évaluation des politiques publiques, Grenoble-Alpes-Métropole.

<sup>14</sup> S'il est difficile de mobiliser des habitants dans les instances évaluatives à proprement parler, autrement qu'en proposant une indemnisation, S. Rullière ajoute que dans le cadre d'ateliers ou de jurys d'évaluation, il n'existe pas de difficulté majeure à faire entendre la voix des citoyens ciblés dans le cadre de l'évaluation (qu'ils soient porteurs de projet, bénéficiaires directs et indirects).

## 8 Champ d'application privilégié ?

H. Clot (2015) observe que la plupart des collectivités territoriales n'associent pas les citoyens de manière systématique à l'exercice d'évaluation et qu'il n'existe pas de posture institutionnelle typée en faveur d'évaluations qui seraient systématiquement participatives. Ainsi, le choix du participatif se ferait au coup par coup en fonction de la pertinence de la démarche. En effet, bien que présentant de nombreux intérêts à être mise en œuvre, l'évaluation participative suppose du temps et des moyens. Dès lors, son opportunité doit être jugée au regard des bénéfices qu'elle peut procurer, relativement aux coûts générés, et son application doit être privilégiée dans les situations où elle peut être la plus productive.

Selon B. Plottu et E. Plottu (2009), la participation présente un intérêt certain pour la collectivité lorsqu'il s'agit de discuter de l'opportunité de la réalisation d'une action publique qui l'engage sur le long terme (évaluation *ex ante*). Chemin faisant, la participation des parties prenantes à l'évaluation (*in itinere*), par les effets d'apprentissage engendrés, va apporter une aide intéressante pour réajuster l'action en cours. Par ailleurs, dans sa fonction émancipatrice des acteurs (y compris les plus faibles), l'évaluation participative constitue elle-même une action en faveur du développement durable. Enfin, lorsque l'évaluation intervient *ex post* à l'action publique, ou que la finalité de l'évaluation est essentiellement à caractère gestionnaire, la question de la participation est moins évidente selon les mêmes auteurs. Dans ces derniers cas, la participation aidera à poser différents regards sur ce qui s'est produit, sans pouvoir modifier le passé. « *Autant, on ne peut faire l'économie de la confrontation des points de vue lorsqu'il s'agit de construire un futur commun, autant la volonté de jeter un regard le plus objectif possible sur ce qui s'est passé peut amener à favoriser un processus moins participatif. L'évaluation privilégiera alors des méthodes s'appuyant sur des données objectives quantifiées afin de tirer des enseignements pour le futur. Dans ces conditions, l'effort et le coût que suppose la mise en œuvre d'une évaluation participative en termes de formation et d'accompagnement des acteurs doivent être bien considérés relativement aux bénéfices attendus* » (B. Plottu et E. Plottu, 2009).

Sans vouloir opposer l'évaluation participative à l'évaluation de type gestionnaire, B. Plottu et E. Plottu (2009) estiment qu'il faut plutôt les penser de manière complémentaire, en reconnaissant les vertus et les limites de chacune d'elle, pour ainsi se permettre de chercher à répondre aux questionnements de la société et des décideurs le plus efficacement possible.

## 9 Mise en œuvre de l'approche participative

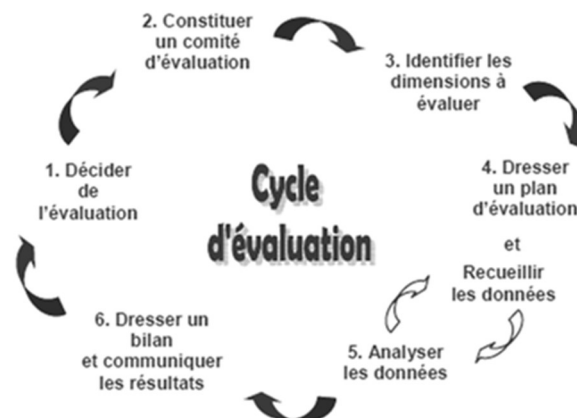
Dans les nombreuses études de cas sélectionnées par S. Jacob et L. Ouvrard (2009), il semble ne pas y avoir d'uniformité dans les méthodes employées pour réaliser une évaluation participative<sup>15</sup>. La démarche évaluative est généralement souple et flexible et permet une certaine créativité. Dans ce sens, elle peut faire appel à des méthodes variées, pour autant qu'elles s'adaptent au contexte du projet évalué. N. Slocum (2003) précise que plusieurs méthodes peuvent être combinées et adaptées afin de répondre aux objectifs d'un projet en particulier.

Les méthodes utilisées reposent principalement sur le dialogue et l'utilisation d'une variété d'outils méthodologiques et d'approches, à la fois quantitatives et qualitatives. Les responsabilités de collecte, d'analyse et de synthèse seraient généralement partagées entre les acteurs de pilotage et l'équipe d'évaluation (appelée « comité d'évaluation » par certains auteurs ou « instance d'évaluation » par d'autres).

Cette partie du document vise à développer les différentes étapes d'un processus d'évaluation rendu participatif. Pour ce faire, nous nous sommes basés sur un cas concret d'une évaluation participative de processus. Globalement, P. Simard (2009) propose de décliner le processus d'évaluation selon les étapes principales suivantes :

1. Elaborer la commande d'évaluation ;
2. Définir le pilotage de l'évaluation et constituer un comité d'évaluation ;
3. Définir le champ de l'évaluation : décider de ce qui sera évalué ;
4. Préparer le projet d'évaluation et le décliner en un cahier des charges (ou un plan d'évaluation) ;
5. Procéder à l'évaluation : piloter et superviser les travaux, collecter les données ;
6. Analyser les informations collectées : produire un jugement final ;
7. Présenter les résultats de l'évaluation et formuler les recommandations.

Figure 4 : Cycle d'évaluation : cas d'une évaluation participative de processus (P. Simard, 2009).



NB : La notion de « dimensions » (en point 3.) et les doubles flèches entre le recueil et l'analyse des données sont propres à l'évaluation de processus où l'analyse des informations commence en même temps que leur collecte.

<sup>15</sup> S. Jacob et L. Ouvrard (2009) ont dressé un tableau récapitulatif reprenant pour plusieurs études de cas d'EP leurs références, durée, acteurs concernés et modes de collecte, d'analyse et de diffusion des résultats (p24-26).

## 9.1 Prémices de l'évaluation : décider de l'évaluation

Une évaluation doit toujours commencer par les questions suivantes : « *Pourquoi évaluer ?* » (Est-ce pour rendre des comptes ? Pour améliorer une action ? Pour évaluer la pertinence de l'action ? Pour identifier les effets de l'intervention sur une série de problèmes spécifiques ? etc.) et « *Pour qui évaluer ?* » ; il s'agit alors de déterminer à qui l'on veut que l'évaluation serve. En effet, selon que la **finalité de l'évaluation** est de servir les acteurs locaux ou de rendre des comptes à un partenaire financier, le champ de l'évaluation va différer. Par ailleurs, lancer un processus d'évaluation implique de communiquer sur les raisons de réaliser une évaluation, et donc de répondre à ces deux questions fondamentales (P. Simard, 2009). C. Vanier (1998) parle plutôt de « *formulation de l'objectif de l'évaluation* » ; en précisant qu'il s'agit des raisons pour lesquelles l'évaluation est réalisée et à quelles fins. La rédaction de ces éléments permet de produire un *projet de mandat* définissant les attentes du commanditaire et conférant une légitimité à la démarche d'évaluation.

Bien que toute évaluation soit censée puiser ses origines d'un pilotage politique ou technique, l'identité et la légitimité du commanditaire (ou de l'instance commanditaire) restent toutefois souvent floues, tout comme la demande d'évaluation (M. Basset et P. Szerb, 2010). La première étape d'une démarche d'évaluation n'est donc pas si simple, mais pourtant indispensable à la clarification du projet d'évaluation.

Par la suite, le développement d'un projet d'évaluation nécessite de bien connaître l'environnement externe et interne de l'organisme communautaire dans lequel s'inscrit l'évaluation afin de vérifier la **faisabilité technique et politique de l'évaluation** (C. Vanier, 1998<sup>16</sup>). Les facteurs internes à considérer sont le besoin d'évaluation, l'intérêt et la motivation face à l'évaluation et l'ouverture face aux changements tandis que les principaux facteurs externes relèvent du contexte économique et social, politique et idéologique ou culturel dans lequel s'inscrit l'organisme communautaire. La préparation et la réalisation d'une évaluation nécessitent des ressources financières, humaines et techniques qu'il est nécessaire de repérer et définir en amont du processus d'évaluation. Elles requièrent aussi des habiletés, des compétences, du temps et de l'énergie de la part des personnes qui s'y engagent. D'Aquino (2005) et Bouard *et al.* (2006) parlent d'accroissement « des capacités sociales » des acteurs locaux à participer, en leur procurant les moyens et les capacités permettant d'effectuer un suivi de qualité et d'exprimer leur point de vue. C. Vanier (1998) conseille de ne pas recourir à l'évaluation pour tenter d'étudier ou de résoudre un conflit ou un problème mais plutôt de le solutionner avant de s'engager dans une démarche d'évaluation participative. M. Basset et P. Szerb (2010) s'accordent sur ce point et ajoutent qu'il est préférable d'éviter de mener une évaluation proche des échéances électorales.

La préparation de la démarche doit encore passer par une **information préalable** donnée aux différents acteurs impliqués dans celle-ci (H. Clot, 2015). Celle-ci doit préciser les raisons pour lesquelles la participation est utile (B. Plottu et E. Plottu, 2009 ; H. Clot, 2015), montrer la différence avec les approches traditionnelles et présenter clairement la démarche participative et les valeurs qui la sous-tendent (S. Jacob et L. Ouvrard, 2009). Elle doit encore mettre à l'aise les élus qui composent l'instance commanditaire par rapport à l'évaluation qui peut être vécue comme une remise en cause de leurs actions (M. Basset et P. Szerb, 2010).

La vérification de la faisabilité de l'évaluation et l'information donnée à propos d'une approche participative de l'évaluation sont des tâches qui peuvent être déléguées à un chef de projet d'évaluation (M. Basset et P. Szerb, 2010). Dans le cadre de l'expérimentation régionale rhônealpine, il a été d'emblée décidé que ce soient les chargés de mission A21/DD qui jouent le rôle de chef de projet. Ils ont reçu une formation sur l'évaluation dans ce sens. N. Slocum (2003) considère également le rôle de chef de projet et précise qu'il peut être joué par une personne ou une équipe, selon les méthodes participatives utilisées. Pour cet auteur, les responsabilités du chef de projet sont les suivantes : superviser le processus complet, identifier les représentants qui seront chargés de constituer le comité d'évaluation et être la personne de contact.

---

<sup>16</sup> Fascicule 2 du guide intitulé « Guide d'évaluation participative et de négociation » par F. Midy, C. Vanier et M. Grant, 1998 - vu sur [www.labos.ulg.ac.be](http://www.labos.ulg.ac.be).

## 9.2 Constitution de l'organisme de pilotage

M. Basset (2015) souligne l'importance d'observer en amont du processus le système d'acteurs impliqués par la politique évaluée afin de savoir qui l'on souhaite faire participer à l'évaluation et comment, l'objectif étant d'identifier le type d'évaluation vers lequel se diriger : plutôt coproduite ou pluraliste, voire émancipatrice, et dès lors de répondre à la finalité de l'évaluation. Les représentants des différentes parties prenantes participantes, définies selon le type d'évaluation envisagé, pourront alors être associés à toutes ou une partie des étapes (profondeur) et être contactés selon un axe d'associations différentes notamment définies par S. Arnstein (1969) que sont l'information, la consultation, la concertation, la co-élaboration/coproduction ou l'empowerment.

Notez que le SGMAP adopte systématiquement des modalités d'association différenciées selon le statut des interlocuteurs. Ainsi, ce sont des partenaires organisés (associations, entreprises, élus et leurs associations) qui sont associés aux phases de co-élaboration tandis que la consultation s'adresse plutôt aux bénéficiaires, usagers, ayant-droit, habitants ou riverains<sup>17</sup> (par le biais d'enquêtes et/ou de focus group) (F. Brulebois<sup>18</sup>, 2015).

L'expérience rhônealpine a construit le pilotage d'une évaluation autour de quatre acteurs : **le commanditaire** (ou l'instance commanditaire), le **chef de projet**, l'**instance d'évaluation** (ou comité d'évaluation) et l'**animateur** expert en évaluation. Il est important que soient définies les responsabilités de chacun et d'en fixer les limites d'intervention (C. Vanier, 1998).

### 9.2.1 Une instance d'évaluation

L'instance d'évaluation (M. Basset et P. Szerb, 2010), ou comité d'évaluation (C. Vanier, 1998 ; Simard, 2009), va jouer le rôle d'exécutant de la volonté politique (du commanditaire) en formulant l'avis évaluatif. Le public concerné varie en fonction de la question abordée, l'intérêt des différents groupes concernés et leur capacité à contribuer à un processus participatif dépendant de celle-ci (N. Slocum, 2003).

S. Grégoir (2014) avertit les lecteurs en affirmant que pour assurer une confiance dans les résultats diffusés, il est nécessaire que les instances en charge de leur production travaillent en toute transparence et bénéficient d'une forme d'**indépendance** qui leur assure la maîtrise des choix méthodologiques et de la diffusion des résultats quels qu'ils soient.

La question de la représentativité des participants doit également se poser. En pratique, H. Clot (2015) constate que cette question ne fait pas l'unanimité. D'après l'expérience française relative à l'évaluation des agendas 21, il n'est pas nécessaire de rechercher la représentativité au niveau de l'instance d'évaluation qui devrait plutôt être composée d'acteurs et bénéficiaires concernés par l'objet évalué et de citoyens **volontaires intéressés** par la démarche (M. Basset et P. Szerb, 2010). P. Simard (2009) s'accorde sur ce point en indiquant que le critère de choix principal est l'intérêt que les membres portent à l'évaluation et ajoute qu'il ne faut pas nécessairement solliciter des personnes ayant une formation et de l'expérience en évaluation pour constituer le comité. C. Vanier (1998) précise que le comité d'évaluation peut comprendre des usagers, des animateurs, des intervenants, des bénévoles, des membres du personnel administratif et du conseil d'administration, des représentants des bailleurs de fonds ou d'autres partenaires externes.

La préparation d'un sociogramme peut aider à établir la composition de l'instance d'évaluation. Il sera encore utile pour lister les personnes qui seront interviewées ultérieurement. Le sociogramme vise à recenser et cartographier les différentes parties prenantes en construisant un système d'acteurs identifiant les relations

---

<sup>17</sup> Généralement, les citoyens mis en situation de prendre part à l'élaboration du jugement évaluatif, ou en d'autres termes, mis en situation de participer à l'évaluation, sont plutôt des « citoyens organisés », membres d'associations, de conseils de quartier ... etc. qui se réunissent en groupes de travail, de panels, voire de jurys citoyens. Il est toutefois envisageable que des citoyens issus des publics cibles de la politique évaluée soient associés à ces étapes, et il peut arriver qu'ils aient été tirés au sort (H. Milet et F. Mouterde, 2015).

<sup>18</sup> Cheffe de projet au Service Evaluation des politiques publiques et appui aux administrations (SGMAP).

entre le maître d'ouvrage, les maîtres d'œuvre, les partenaires et les bénéficiaires du projet ou du programme évalué (M Basset et P. Szerb, 2010).

En termes de parité, plusieurs cas de figure sont apparus dans le cadre de l'expérimentation rhônalpine (France – évaluation des agendas 21). Dans certaines collectivités, l'instance était composée d'élus, de techniciens et de citoyen à part égale. Dans d'autres, les acteurs s'organisaient en collège au sein de l'instance : un collège regroupait les élus et techniciens et un autre collège regroupait les citoyens et partenaires extérieurs.

Pour des raisons déontologiques, M. Basset et P. Szerb (2010) conseillent de ne pas inviter les élus dont les actions font l'objet d'évaluation. En revanche, leur présence dans l'instance commanditaire est indispensable pour l'appropriation des résultats. N. Slocum (2003) recommande plutôt d'impliquer autant que possible les décideurs pouvant influencer la politique dans le processus participatif, la probabilité qu'ils soutiennent le processus et ses résultats étant alors optimisée.

M. Basset et P. Szerb (2010) préconisent encore de constituer l'instance d'évaluation avec une vingtaine de personnes.

### 9.2.2 Un coordinateur

L'évaluation participative repose sur la confiance dans la capacité des participants à porter un jugement sur leur projet et à contribuer à la production de connaissances. Cette capacité est toutefois souvent controversée par les niveaux de compétence variables entre acteurs, peu habitués à la démarche évaluative et aux méthodes participatives utilisées (B. Plottu et E. Plottu, 2009). Le renforcement des capacités des acteurs, l'engagement de la structure dans un processus de renforcement organisationnel et l'appui d'acteurs clés ayant déjà participé à des activités évaluatives sont autant de facteurs facilitants selon S. Jacob et L. Ouvrard (2009).

Ainsi, les auteurs s'accordent pour dire qu'il est nécessaire qu'un coordinateur (ou plusieurs) soit désigné dans une approche participative. Selon les cas, celui-ci joue le rôle d'évaluateur<sup>19</sup>, facilitateur, accompagnateur, formateur et appui technique auprès des acteurs. En effet, contrairement au rôle joué dans le cadre d'une évaluation classique où il est en charge de réaliser l'évaluation et de produire l'avis et les recommandations, il a pour rôle de former et d'accompagner l'instance d'évaluation sur le chemin de cette production dans le cadre d'une démarche participative.

Alors que certains auteurs préconisent de choisir un animateur externe à l'organisme communautaire (J. Aubel, 2000 ; M. Basset et P. Szerb, 2010), S. Jacob et L. Ouvrard (2009) recommandent de repérer quelques participants ayant un potentiel et des qualités de leadership au sein de l'instance d'évaluation pour qu'ils jouent le rôle de coordinateur. M. Basset et P. Szerb (2010) distinguent le chef de projet de l'évaluation de l'animateur expert en évaluation. Le premier joue un rôle primordial dans la mesure où il est la cheville ouvrière de la démarche. C'est lui qui prépare le mandat, le projet d'évaluation et le cahier des charges. Il organise le pilotage, lance l'évaluation, prépare l'information et assiste l'animateur expert qui lui, assiste la collecte des données, régule les échanges, rédige les comptes rendus, l'avis évaluatif et les recommandations et joue le rôle de garant de la méthodologie et de la déontologie d'évaluation.

En outre, tout en animant le comité, le responsable doit s'assurer de la contribution de tous à la démarche et de l'intégration des données recueillies et des discussions qu'elles provoquent dans l'action et/ou dans les recommandations. Le coordinateur est là aussi pour organiser la confrontation des points de vue des acteurs et faciliter leur égale expression. Pour ce faire, il est nécessaire qu'il utilise des outils simples et visuels, facilement

---

<sup>19</sup> Les points de vue divergent sur le degré de contrôle qu'il doit ou non exercer sur le processus (S. Jacob et L. Ouvrard, 2009). Pour certains il doit conserver son statut de tiers impartial et rester une autorité de l'évaluation tandis que pour d'autres, il partage son pouvoir avec d'autres acteurs, sans autorité exclusive sur le processus, afin d'éviter qu'il ne devienne trop méthodique, prudent et indépendant ; ce qui deviendrait contre-productif (Gold, 1983).

appropriables par tous les acteurs et qui facilitent les échanges entre les participants (B. Plottu et E. Plottu, 2009).

Il existe un consensus sur les principales qualités requises du coordinateur : disponibilité, qualité d'écoute, ouverture d'esprit, confiance dans la capacité des acteurs et aptitudes pour le travail en équipe. Il doit aussi pouvoir gérer les conflits, former et accompagner les acteurs. Son expertise technique dans une large variété de disciplines de méthodologie est importante même s'il doit rester tolérant par rapport à l'imperfection.

Selon le type d'évaluation participative, le rôle du coordinateur va s'adapter :

- Afin que les acteurs clés de l'évaluation coproduite puissent prendre part aux éléments techniques de l'évaluation (définition d'indicateurs, d'outils et de méthodes de collecte, puis collecte des données), le coordinateur doit s'attacher tout au long du processus à **former** les participants aux spécificités d'une évaluation, et aux méthodologies employables pour la réaliser. Il conserve un rôle d'expert technique dans l'évaluation, et est le garant de la qualité des outils et des résultats produits (Baron et Monnier, 2003) ;
- La diversité des acteurs dans le cadre d'une évaluation pluraliste peut faire émerger des visions conflictuelles. Dans ce cas, le coordinateur peut être appelé à jouer un rôle de **médiation** et de résolution de conflits (Simard, 2009).

### 9.2.3 Recrutement de participants

Selon l'objectif fixé en matière de largeur du processus participatif, des participants supplémentaires seront également recrutés. Le type de participants recrutés sera fonction de la méthode participative choisie, qui dépend elle-même des objectifs fixés, de la nature des questions évaluatives, de la durée et du budget disponibles (N. Slocum, 2003).

Les participants peuvent être recrutés de manière purement aléatoire ou des critères de sélection peuvent être utilisés. Des critères classiques tels que l'âge, le sexe, le lieu de résidence, la catégorie socio-professionnelle sont utilisés (N. Slocum, 2003). Certains praticiens ne se préoccupent pas de la représentativité et préfèrent viser la diversité ; l'objectif étant d'avoir une palette d'individus et d'opinions suffisamment variés pour enrichir la démarche.

Recruter une réserve d'environ 20% de participants en plus est conseillé au cas où il y aurait des défections, surtout lorsque la participation de populations difficiles à mobiliser est sollicitée<sup>20</sup> (N. Slocum, 2003).

En France, la loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine du 24.02.2014 crée les conseils citoyens. Dans le *cadre de référence*<sup>21</sup> destiné à guider les quartiers qui souhaiteraient s'investir dans la mise en place d'un conseil, il est entendu que chaque conseil citoyen comprend deux catégories de membres : des habitants du quartier concerné d'une part, et d'autre part, des représentants d'associations et acteurs locaux exerçant une profession ou activité non lucrative et ne présentant aucun lien direct avec l'un des acteurs institutionnels déjà représentés au sein des instances du contrat de ville. Sans qu'un pourcentage ne soit imposé, les habitants constituent a minima 50% des membres du conseil citoyen. Sa composition doit garantir la parité entre les femmes et les hommes et être représentatif des différentes composantes de la population du quartier. Il doit particulièrement permettre de donner une plus grande place aux jeunes et renforcer ainsi leur participation à la vie démocratique. Afin de garantir la représentation de l'ensemble de la population au sein du collège « habitants », la *méthode du tirage au sort* a été prévue par ladite loi. Ce tirage au sort est effectué sous la responsabilité conjointe des partenaires du contrat et à partir d'une ou de plusieurs des sources suivantes : répertoire d'immeubles localisés utilisé par l'INSEE, fichiers des organismes HLM, fichiers des fournisseurs d'énergie et d'une liste composée de volontaires identifiés suite à un appel à candidature largement diffusé. Les associations et acteurs locaux susceptibles de composer le collège qui leur est dédié sont identifiés à l'issue d'un

<sup>20</sup> Comme des minorités à faibles revenus.

<sup>21</sup> <http://www.ville.gouv.fr/IMG/pdf/cadre-de-referance-conseils-citoyens.pdf>.

appel à candidatures largement diffusé. Si le nombre de volontaires excède la part réservée à ce collège au sein du conseil citoyen, il peut être procédé à un tirage au sort.

### 9.3 Formation

La formation des membres des instances commanditaire et d'évaluation est très importante selon M. Basset et P. Szerb (2010). Celle-ci vise à optimiser le caractère participatif du processus et à assurer la production d'évaluations pertinentes et suffisamment robustes. Cette formation vise également à créer une culture commune de l'évaluation et à faciliter la connaissance des membres de l'instance qui seront amenés ensuite à travailler ensemble. Pour ce faire, la formation consiste à donner quelques repères et définitions sur ce qu'est l'évaluation participative, en présentant ses différentes étapes et présenter les règles du jeu de l'instance d'évaluation.

Il est possible que certains participants ou même la totalité d'entre eux aient une expérience limitée, voire aucune expérience du tout en matière de processus participatifs, et qu'ils ne disposent donc pas des compétences requises. Pour certains, il s'agira également de leur première expérience en tant qu'adulte dans un groupe organisé, avec toutes les dynamiques sociales que cela implique. Autrement dit, l'apprentissage a lieu à beaucoup de niveaux en même temps.

### 9.4 Préparation du plan d'évaluation

Idéalement, le projet d'évaluation est préparé durant la phase de conception du projet (Groupe URD, 2002-2004)<sup>22</sup>. De fait, une réflexion évaluative questionne souvent sur la logique d'un projet par un examen des articulations entre finalités, objectifs et critères, et ces critères agissent eux-mêmes comme un référentiel pour la qualité des actions qui pourront être ajustées durant le processus de son élaboration (G. Absil et C. Vandoorne, 2015).

Le projet d'évaluation doit reprendre, en plus du mandat initial et de l'organisation du pilotage, l'objet à évaluer, les questions évaluatives, les orientations méthodologiques précisant notamment le degré de participation souhaité, les documents et ressources disponibles relatifs à l'objet évalué, le budget, le calendrier, les résultats attendus, l'utilisation prévue des recommandations de l'évaluation dans le processus de projet ainsi que les modalités de diffusion. Le cahier des charges est la traduction du projet d'évaluation.

M. Basset et P. Szerb (2010) préconisent de donner une justification permettant d'exposer les raisons pour lesquelles l'évaluation de l'objet a été décidée. Ils insistent sur l'importance de préciser les résultats attendus de l'évaluation et l'utilisation escomptée des recommandations afin de clarifier l'utilité de l'évaluation.

---

<sup>22</sup> Dans le but de fournir un outil adapté aux besoins spécifiques des acteurs humanitaires, le réseau ALNAP a mis en place de 2002 à 2004 une étude globale sur la participation des populations affectées dans l'aide humanitaire et contracté le Groupe URD pour mener à bien ce travail. Un manuel a été conçu, testé par des organisations internationales et locales, dans différents pays, puis adapté à partir des leçons apprises.



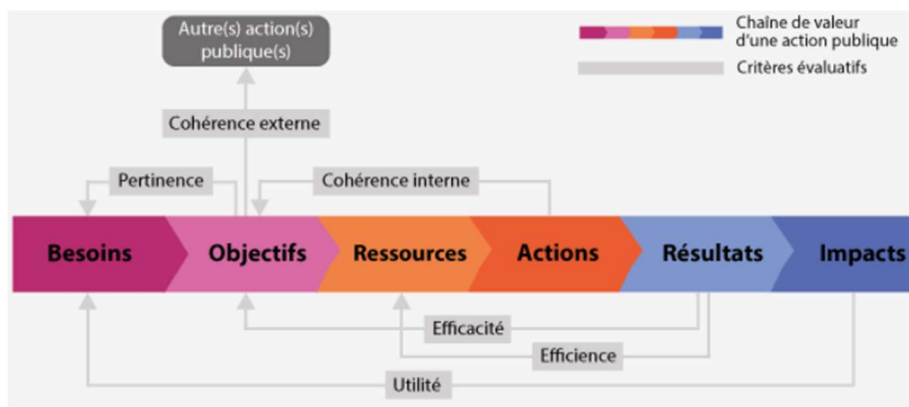
### Choisir l'objet d'évaluation et formuler les questions d'évaluation

L'objet d'évaluation est ce sur quoi portera l'évaluation. Il consiste en cette « chose » sur laquelle l'organisme communautaire souhaite poser un jugement tandis que la question d'évaluation précise l'angle sous lequel l'objet sera évalué (C. Vanier, 1998).

C. Vanier distingue deux catégories d'objets d'évaluation : la première renvoie aux programmes, projets ou activités dont l'organisme communautaire souhaite évaluer les effets ou impacts, tandis que la seconde catégorie fait référence aux dimensions<sup>23</sup> de la vie organisationnelle de l'organisme communautaire.

Les questions d'évaluation peuvent porter sur l'efficacité, l'efficience, la cohérence, l'utilité, la pertinence de l'objet évalué (figure 5). Elles se rapportent au diagramme logique d'impact (DLI) qui illustre comment le projet ou le programme évalué est censé atteindre ces résultats (M. Basset et P. Szerb, 2010 – figure 6).

Figure 5 : Chaîne de valeur d'une action publique et critères évaluatifs. D'après la direction interministérielle de la transformation publique, 2013 (DITP - anciennement le SGMAP).



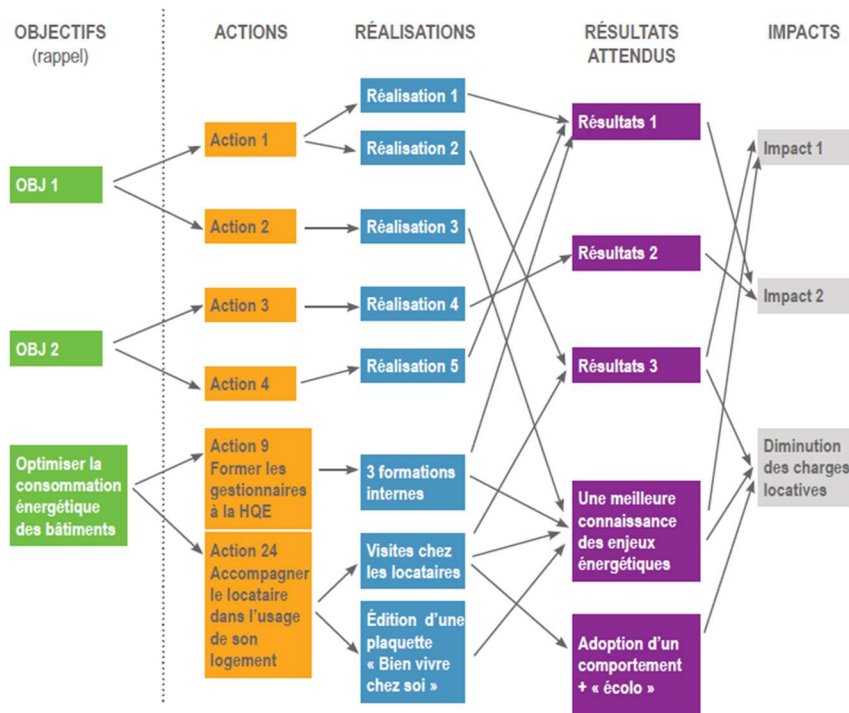
#### Les critères d'évaluation cités le plus souvent :

- l'efficience exprime le rapport entre les résultats d'un programme ou d'une action de santé et les moyens engagés, c'est-à-dire les ressources humaines, financières et autres;
- l'efficacité désigne le rapport entre les résultats et les objectifs fixés à l'origine. Elle exprime le degré de réalisation de ces objectifs;
- la pertinence met en relation les objectifs du programme et les besoins identifiés comme prioritaires dans la communauté ciblée. Les premiers correspondent-ils bien au second ? Les objectifs fixés étaient-ils justifiés ?
- la cohérence vérifie si les moyens et les méthodes mis en œuvre, l'utilisation des ressources du milieu et les interventions sur le terrain, vont permettre d'atteindre les objectifs.

Les utilisateurs présumés de l'évaluation ont souvent des difficultés pour formuler clairement le type d'informations qu'ils attendent de l'évaluation. Pour ce faire, J. Murphy et L.H. Sprey (1984) préconisent que le chef de projet prenne l'initiative de contacter les utilisateurs potentiels des résultats afin d'identifier quelle type d'informations leur sera la plus utile. Afin d'aider les utilisateurs à définir leurs besoins, les questions suivantes peuvent leur être posées : quelle est l'information nécessaire ? comment sera-t-elle utilisée ? Quel degré de précision est attendu de la donnée ?

<sup>23</sup> C. Vanier (1998) propose quelques exemples de dimensions pour une évaluation : la vie associative, le sentiment d'appartenance, les mécanismes de communication, les règles de fonctionnement du travail d'équipe.

Figure 6 : Modèle de Diagramme logique d'impact (M.Basset et P. Szerb, 2010).



Source : Banduelle M. et al. (2001)

A cette étape, les questions évaluatives larges auxquelles le commanditaire souhaite avoir des réponses doivent être précisées et détaillées pour améliorer l'efficacité de l'évaluation. Pour P. Simard (2009), la définition de celles-ci constitue une étape fondamentale de toute démarche évaluative puisqu'elles annoncent le type de données à collecter. C'est en effet à partir de ces questions qu'est précisée l'information attendue et choisie la manière dont elle va être cherchée, ce qui aura à son tour un impact sur la manière de l'analyser et, finalement, sur le type de résultats obtenus. En outre, plus les questions sont précises, plus facile sera la collecte de données. L'expérience montre qu'il est important de découper ce qu'on veut évaluer en questions et en sous-questions de plus en plus précises, de manière à bien identifier les informations à recueillir.

Il faut aussi que les questions aient la même signification pour tout le groupe et pas seulement pour une ou deux personnes plus expérimentées ou plus influentes, l'objectif étant d'aboutir à une vision partagée entre les différents participants. Plusieurs techniques et outils existent pour développer une vision partagée. Simard (2009) nous renvoie vers la théorie de l'action et détaille le mode opératoire à suivre dans le cas d'une auto-évaluation de processus.

### ***Adopter des orientations méthodologiques***

Les choix méthodologiques sont discutés au sein de l'équipe d'évaluation.

Le jugement évaluatif qui est porté sur l'objet d'évaluation se fait à partir de critères et d'indicateurs de manière à rendre concrète et tangible la chose que l'on souhaite évaluer. Le critère correspond à une norme, un seuil ou un point de repère auquel on se réfère pour porter un jugement. Il s'exprime sous forme quantitative ou qualitative. Il se fixe en s'appuyant sur l'expérience passée, sur des données provenant de programmes ou d'activités similaires ou sur les connaissances ou recherches développées dans le domaine (C. Vanier, 1998).

Après avoir défini les indicateurs et éventuellement les critères (il n'est pas toujours possible, pertinent ou nécessaire de déterminer des critères), il faut ensuite recueillir de façon systématique les données et informations s'y référant. Un cahier des charges ou un plan de collecte reprenant les responsables de la collecte des données, l'approche et les méthodes de collecte, les outils, les sources d'informations et les ressources mobilisées ainsi que la fréquence de la collecte est alors rédigé.

Un échéancier d'évaluation précisant le rythme auquel seront consignées les informations selon chacun des outils retenus doit être établi. Le rythme choisi devra être respecté (en restant systématique) afin d'assurer une évaluation continue. Une fréquence élevée donnera des données plus riches. Il est également possible d'utiliser, en complément à une méthode de collecte continue, un ou des outils de collecte ponctuelle (par exemple un sondage).

Le plan d'évaluation reprend également le plan de traitement des données. Celui-ci précise qui fera le traitement des informations recueillies et comment il se fera.

#### *Un exemple d'agenda 21 rendu évaluable (à La Voulte sur Rhône)*

Afin de rendre évaluable les agendas 21 de nouvelle génération, M. Basset et P. Szerb (2010) conseillent d'intégrer dès leur conception la dimension de l'évaluation, conduisant la réflexion sur les résultats et impacts attendus du programme. Cette approche permet de définir des indicateurs d'évaluation qui sont définis de manière participative (annexe 1).

## **9.5 Recueil des données et analyse**

Les outils de collecte ainsi que les dispositifs participatifs pouvant être utilisés font l'objet d'un point spécifique détaillé plus loin. A propos des responsables de la collecte des données, P. Simard (2009) conseille de mettre à contribution le plus grand nombre possible de personnes. Les données peuvent être recueillies individuellement par plusieurs personnes (dans ce cas, un outil très simple à remplir sera privilégié et lorsque plusieurs personnes sont appelées à consigner leurs observations, il est important de regrouper ces données dans un même document) ou recueillies lors de rencontres au cours desquelles les différentes dimensions sont discutées. Dans ce dernier cas, il est utile qu'une personne anime la discussion. Une troisième façon de collecter les données est qu'elles soient recueillies par une seule personne qui s'entoure régulièrement du comité d'évaluation. Le choix de la méthode de collecte de données doit s'opérer selon qu'elles soient les plus pertinentes, opérationnelles et, surtout, viables dans leur contexte.

L'approche suivie pour collecter les données peut être qualitative ou quantitative, chacune comportant des avantages et des inconvénients, des forces et des faiblesses, que nous ne détaillerons pas dans ce document. Globalement, l'approche qualitative vise à saisir et à comprendre l'expérience des participants à partir de leur perspective individuelle, elle permet d'obtenir des informations riches, nombreuses, détaillées, nuancées et variées tandis que l'approche quantitative vise la précision en faisant appel à la quantification de données qui proviennent généralement de questionnaires, de tests, d'instruments standardisés ou de dossiers.

Il est essentiel qu'il y ait des personnes désignées comme étant responsables des différentes tâches de collecte, et que la répartition et la définition de celles-ci soient établies. Par exemple : distribution ou expédition des questionnaires, réalisation des entrevues, compilation des données dans un même document lorsque plusieurs personnes sont appelées à consigner leurs observations.

Une fois les données recueillies, celles-ci sont analysées en vue d'en dégager des constats. La première tâche consiste à rassembler toute l'information disponible en les dissociant selon les différentes dimensions de l'évaluation. La grille de compilation proposée par P. Simard (2009) peut être utilisée pour mener cet exercice. Selon Simard (2009), une fois les données regroupées, des constats en émergent presque spontanément. Une fois chaque dimension analysée et les constats faits, il s'agit alors de voir si les constats relatifs à chacune des dimensions peuvent s'enrichir mutuellement et s'ils permettent de tirer des conclusions plus globales sur l'ensemble de l'initiative.

## 9.6 Bilan et communication des résultats

Les constats posés sont synthétisés pour en tirer des leçons générales. Il s'agit de dresser un bilan qui sera ensuite communiqué, par exemple, lors d'un événement public pour faire état du chemin accompli ou auprès de partenaires financiers pour obtenir un soutien ou une aide financière. La forme finale que prend le bilan doit être adaptée aux besoins et à ce qu'on veut en faire ; on revient donc aux questions initiales de « pourquoi ? » et « pour qui ? » mener l'évaluation.

A la lumière des informations recueillies, des résultats obtenus et de l'interprétation qui s'en dégage, des recommandations « souhaitables » sont formulées en vue d'améliorer le programme, le projet, l'activité ou le fonctionnement de l'organisme.

Un rapport d'évaluation est finalement rédigé. Celui-ci reprend les renseignements suivants : l'objectif de l'évaluation, la description de ses destinataires, l'objet de l'évaluation, la description de la méthodologie utilisée, la présentation des résultats, la discussion des résultats et les recommandations (C. Vanier, 1998).

## 9.7 Validation des recommandations

L'évaluation étant conçue comme un outil de pilotage et d'amélioration continue, il s'avère nécessaire de traduire les recommandations « souhaitables » en améliorations faisables de sorte que l'accent soit mis sur l'utilisation effective des résultats produits par les évaluations réalisées.

Dans ce sens, une présentation est faite au commanditaire par des représentants de l'instance d'évaluation afin d'amener le commanditaire à prendre position sur les recommandations de l'instance. Cette étape peut être organisée par une préparation préalable des membres de l'instance visant à les préparer à prendre la parole et à mettre en valeur les éléments essentiels de l'avis et des recommandations (M. Basset et P. Szerb, 2010).

J. Murphy et L.H. Sprey (1984) rappellent que des données qui ne sont pas utilisées coûtent toujours trop cher. Si les résultats d'évaluation ne sont pas lus et utilisés par les commanditaires ou les autres parties prenantes du programme ou du projet, le coût alloué à l'évaluation est de l'argent perdu. Ils soulignent encore l'intérêt d'une approche participative incluant les utilisateurs, qui impliqués, augmente la probabilité que soient valorisés les résultats.

## 10 Les méthodes participatives, outils et techniques de suivi et collecte de données

De nombreuses méthodes participatives sont déjà développées et adaptées à toutes les phases du projet, depuis sa planification jusqu'à son évaluation, en passant par sa mise en œuvre, et chacune de ces phases peut encore avoir recours à des méthodes différentes selon l'objectif visé. De fait, on n'utilise pas le même dispositif pour décider des questions évaluatives que pour collecter les données ou les analyser. Ainsi, la méthode utilisée dépend de l'étape à laquelle elle est utilisée mais aussi de l'objectif visé et du sujet traité.

Certaines méthodes sont déjà bien connues et utilisées ; d'autres plus innovantes sont développées et affinées par certains centres de recherches<sup>24</sup>. Groupes focalisés (focus group), méthodes *Delphi*, ateliers scénarios, jurys de citoyens, conférences de consensus, SEP, méthode Charrette, world café, délibérative polling, sont autant de méthodes qui associent décideurs, experts et personnes ordinaires et qui attestent de l'imagination déployée.

Dans leur manuel pratique<sup>25</sup> des méthodes participatives (2006), la Fondation Roi Baudouin et l'Institut flamand pour l'étude des aspects scientifiques et technologiques (viWTA) distinguent les méthodes participatives notamment sur base du budget qu'il faut y consacrer. Ainsi les méthodes suivantes sont réputées comme étant les plus coûteuses : le jury de citoyens et la conférence de consensus, tandis que les focus group, les ateliers scénarios et la méthode Delphi sont peu coûteuses. Une fiche détaillée est reprise pour treize méthodes participatives ainsi qu'un aperçu de quarante autres méthodes et techniques.

Le pôle « développement méthodologique » du centre de recherches Spiral de l'Université de Liège présente sur son site ([www.spiral.ulg.ac.be](http://www.spiral.ulg.ac.be)) plusieurs méthodes participatives en précisant pour chacune d'elle la séquence du processus décisionnel à laquelle elle peut être utilisée.

En plus des méthodes également détaillées par le Spiral, d'autres méthodes sont reprises dans ce manuel, certaines telles que le « 21st century town meeting », le « festival technologique » ou encore le « panel d'experts » ne correspondent à un usage qui pourrait être fait au sein d'une commune dans le cadre d'une évaluation de politique locale. Les méthodes suivantes sont également décrites dans le manuel : la méthode Charrette, la cellule de planification, la SEP, le world café et la délibérative polling.

La méthode d'évaluation par animation de groupe (MÉAG) a été développée à l'Université Laval dans le contexte de l'évaluation de l'enseignement, en faisant appel à la perception des étudiants. Elle peut être utilisée lorsqu'une communauté cherche à définir une vision de l'avenir et prioriser des enjeux.

Pour des projets de grande envergure, des méthodes d'analyse des jeux d'acteurs peuvent être utilisées, comme la méthode MACTOR (Godet, 1991) qui permet d'estimer les rapports de force entre acteurs et d'étudier leurs convergences et leurs divergences vis-à-vis d'un certain nombre d'enjeux et d'objectifs associés.

Au-delà du moment de l'évaluation (ex ante, in itinere, ex post) pour décider de la méthode participative qui sera utilisée, s'ajoute encore l'étape du processus évaluatif à laquelle interviennent les différentes parties prenantes. Ainsi, pour décider des critères d'évaluation par exemple, la première étape consisterait à retenir plusieurs critères par une équipe externe au projet, qui seraient ensuite proposés via un questionnaire aux participants qui attribuent individuellement une importance aux critères soumis (en pourcentage). Les pondérations individuelles sont ensuite affichées au mur et comparées. Une discussion est alors lancée par un évaluateur pour obtenir un consensus du groupe sur l'importance qui sera donnée à chaque critère. Cet exercice peut être mené en plusieurs petits groupes (dépend du nombre de participants).

Les méthodes d'aide multicritère à la décision méritent une attention particulière (B. Polltu et E. Plottu, 2009).

---

<sup>24</sup> Par exemple, le centre de recherches Spiral de l'ULg a récemment développé le Delphi online (Mesydel) et l'Open Process Workshop.

<sup>25</sup> « Méthodes participatives – un guide pour les utilisateurs ». Version française éditée par la Fondation Roi Baudouin en 2006. Auteurs de la version originale (2003) : Nikki Slocum (United Nations University – Comparative Integration Studies), Janice Elliott (Forum des politiques, Canada), Sara Heesterbeek (Rathenau Instituut, Pays-Bas) et Carolyne J. Lukensmeyer (Global Voices – *AmericaSpeaks*, États-Unis).

Plusieurs outils et techniques de collecte de données existent et peuvent être combinés selon les besoins de chaque initiative. Le type d'outils utilisé découle de la méthode de collecte de données choisie, selon qu'elle soit quantitative ou qualitative. Ils peuvent compléter ou être associés aux méthodes participatives présentées précédemment, ou être utilisés lors d'entrevues menées individuellement.

Les instruments les plus courants sont le questionnaire, le test, la grille d'entrevue, la grille d'observation et le journal de bord (C. Vanier, 1998). D'autres outils peuvent encore être utilisés : la feuille de route et la ligne du temps (Simard, 2009), l'application mise en ligne (exemples : « Carticipe », « Linea 21 » ou « Walhonomics »), le vote coloré ou secret.

Ces outils peuvent être utilisés moyennant l'usage de différents supports : papier, Excel/Access, logiciel spécifique, plateforme internet, choix qui s'opère selon la méthode adoptée mais aussi selon que l'on adopte une communication en face à face ou à distance, de manière individuelle ou en groupe.

## 11 L'éthique en évaluation

Des considérations éthiques sont à prendre en compte au moment de la sélection des acteurs qui doit permettre d'assurer un **équilibre des pouvoirs entre acteurs** (S. Jacob et L. Ouvrard, 2009). En outre, le **droit de parole** de chacun doit être respecté (Simard, 2009).

Souvent, un **consentement libre et éclairé** est demandé aux participants. Le consentement peut s'obtenir verbalement ou par le biais de la signature d'un formulaire de consentement (C. Vanier, 1998 - Simard, 2009).

- Libre : les personnes sont libres de participer ou non à la démarche, et selon le type d'évaluation, l'engagement se fait sur une durée plus ou moins longue et il convient que le participant puisse s'en retirer à tout moment (Simard, 2009), sans préjudice (C. Vanier, 1998) ;
- Eclairé : leur engagement doit pouvoir s'appuyer sur une connaissance suffisante de ce qui leur est demandé (Simard, 2009). Dans ce sens, une description du projet d'évaluation et de la participation prévue ainsi que les avantages et les inconvénients qui peuvent en découler, des explications concernant les personnes ayant accès aux informations recueillies, l'utilisation prévue des informations obtenues et les mesures prises pour protéger la confidentialité des informations sont transmises aux personnes invitées à participer à l'évaluation (C. Vanier, 1998).

Il est essentiel de conserver l'**anonymat** des participants. Ainsi, il est indispensable de ne pas mentionner de qui viennent les propos recueillis, tout comme de s'assurer qu'une partie des propos ne permettra pas d'en identifier l'auteur (Simard, 2009).

Faire valider les propos recueillis et certaines interprétations ou analyses permet également d'assurer le **respect des points de vue** individuels et de la dynamique d'un groupe (Simard, 2009).

# Les expériences d'évaluation participative recensées

---

## 1 Cas recensés en Wallonie

Acteurs ciblés par l'APES-ULiège : des associations (notamment dans le domaine médico-social), la Fondation Roi Baudouin, la coopérative CERA.

- Evaluation de plans :
  - Evaluation des Plans de Cohésion Sociale
    - 2009-2013 : L'évaluation ex-post des PCS est selon la DiCS une évaluation d'impacts sur le bien-être et la cohésion sociale scindée en « évaluation ex post communale » (elle-même composée d'une évaluation menée avec les bénéficiaires sur base d'indicateurs proposés par l'IWEPS et d'une évaluation menée avec les partenaires locaux) et « évaluation ex post supra communale » menée par l'ULg. L'évaluation porte également sur les résultats du PCS (produite par la DiCS en collaboration avec l'IWEPS), le processus participatif (produite par le Conseil de l'Europe) et les processus liés à la mise en œuvre du PCS (réalisée par l'ULg).
    - 2014-2019 : Dimension participative de l'évaluation selon des méthodes adaptables par chaque commune. Evaluation participative des processus et des impacts.
  - Evaluation des Plans HP
- Evaluation de projet/programme de santé :
  - Auto-évaluation permanente de projets de santé communautaire par l'asbl « Les Pissenlits » accompagnée par l'APES-ULg depuis 1996.
- Evaluation de formations :
  - Évaluation participative, qualitative et prospective de la formation initiale des enseignants à la demande de la FWB (mars 2011 à février 2012) : organisation d'entretiens collectifs, de focus group et de forums de validation de résultats.

## 2 Cas recensés ailleurs

- Evaluation de projet/programme de santé :
  - Evaluation de processus de programmes de santé, de services de santé – M. Bantuelle *et al.* (2001)
  - Evaluation de programmes de santé et de nutrition : au Burkina Faso (AFRICARE), Gambie (GAFNA/CRS), Nigéria (AFRICARE), Cameroun (ILO), Sénégal (World Vision et ILO), Inde (CRS), Bangladesh (CARE) et Sierra Léone (CRS).
- Evaluation de politique de développement durable :
  - En France, un cadre de référence pour les projets territoriaux de développement durable ou Agenda 21, élaboré par les services du Ministère en charge de l'écologie et du développement durable (MEDD) et diffusé en 2006, a permis d'encourager la reconnaissance et l'élaboration de ces projets en précisant les finalités et les éléments de démarche qui doivent les caractériser. Ainsi, cinq éléments déterminants concernent la démarche : stratégie d'amélioration continue, participation, organisation du pilotage, transversalité des approches et évaluation partagée.
    - Evaluation partagée de l'A21 de La Voulte sur Rhône

- Observatoire participatif des engagements (OPE) : mis en place en décembre 2003 jusqu'en 2007 pour le suivi du 1<sup>er</sup> agenda 21 de l'Essonne : participation de citoyens et d'acteurs du DD (Atelier ARENE, SFE 9/4/2014).
- D'autres exemples d'observatoire du développement durable (ODD) : Ville de Lardy (lancement 2009)
- Evaluation de politiques publiques de développement durable en Nouvelle-Calédonie (S. Bouard *et al.*, 2008).
- <http://www.bretagne.developpement-durable.gouv.fr/l-evaluation-de-l-agenda-21-local-quelle-aventure-a2682.html>



# Cas d'un cycle d'évaluation participative

Exemple d'un processus d'évaluation selon l'expérience rhônalpine des Agendas 21

	Activités	Intervenants
Préparation de l'évaluation	1. Etablissement de la commande d'évaluation et rédaction du mandat : objectifs de l'évaluation, choix des objets et des questions évaluatives globales	Commanditaire ou instance commanditaire (IC)
	2. Désignation du chef de projet de l'évaluation : il s'agit ici du chargé de mission A21/DD (en France, ils ont reçu une formation sur l'évaluation dans ce sens)	
	3. Vérification de la faisabilité de l'évaluation : disponibilité du budget, calendrier, données disponibles, climat serein, etc. Proposition au commanditaire des modalités et des acteurs à associer (sociogramme).	Chef de projet de l'évaluation
	4. Finalisation de la constitution de l'organisme de pilotage de l'évaluation : constitution de l'instance d'évaluation et sélection du prestataire consultant expert en évaluation (animateur, formateur, facilitateur). Les rôles respectifs de chacun sont définis	Commanditaire/IC + Chef de projet de l'évaluation
	5. Les questions évaluatives et les résultats attendus peuvent être affinés.	L'instance d'évaluation + le commanditaire/IC
	1. Préparation du projet d'évaluation et rédaction du cahier des charges : élaboration du diagramme logique d'impact (DLI), du budget et du calendrier tenant compte de la méthode participative prévue.	Chef de projet de l'évaluation
2. Formation préalable suivie par l'instance d'évaluation (qui est composée de non-initiés) et le(s) commanditaire(s).	Consultant expert en évaluation	
Evaluation	3. Choix des indicateurs d'évaluation (de résultat ou de réalisation) avec l'aide du DLI et recueil des données nécessaires au renseignement des indicateurs. Il est conseillé de mettre en place un dispositif de suivi et d'observation permettant de recueillir régulièrement les informations.	Le chef de projet de l'évaluation (et validation par l'instance d'évaluation accompagnée du consultant expert)
	4. Choix des acteurs à auditionner (il peut s'agir des maîtres d'œuvre des bénéficiaires, des experts, des partenaires, ...) et des questions à leur poser.	
	5. Collecte de données auprès des acteurs concernés et via le dispositif de suivi et d'observations mis en place.	
	6. Analyse des données et réponse aux questions évaluatives (production de comptes rendus). L'utilisation d'une méthode d'animation directive est indispensable ; elle peut s'apparenter à la méthode <i>Metaplan</i> .	L'instance d'évaluation avec le consultant expert
	7. Rédaction de l'avis évaluatif structuré autour de chaque question évaluative par l'évaluateur animateur. Cet avis est transmis aux membres de l'instance d'évaluation pour compléments et validation	
	8. Production d'une conclusion et de recommandations sur chacune des problématiques ayant fait consensus. La consigne est que l'instance d'évaluation n'a pas à prendre en compte a priori leur faisabilité, celle-ci relevant du commanditaire. Les recommandations font l'objet d'un débat et d'une validation.	
9. Rédaction du rapport d'évaluation : mise en relation des problématiques pointées, des améliorations à opérer et recommandations issues des travaux de la dernière séance de l'instance d'évaluation. Il est ensuite transmis aux membres de l'instance pour apporter des compléments et le valider et à toutes les parties prenantes du processus d'évaluation ayant un « droit de réponse ».	Consultant expert en évaluation	
Validation	10. Validation des recommandations et décision des actions à mettre en œuvre.	Commanditaire/IC + Représentants de l'instance d'évaluation accompagnés par l'animateur expert en évaluation

## Références bibliographiques

---

**Absil G. et Vandoorne C.** (2015) : « *L'évaluation émancipatrice, l'évaluateur et les formes de la communauté* ». Article extrait de la revue l'Observatoire n°82 - 02/2015.

**Absil G.** (2009) : « *A Bruxelles, quand l'expérience balaie des critères préconçus d'évaluation* ». La Santé de l'homme n° 390 - Education pour la santé : les défis de l'évaluation.

**Amar S., Baudry de Vaux M., Chlek E., Deshayes E., Grolière C., Tissot F.** (1996) : « *Petit guide de l'évaluation des politiques publiques* ». Conseil scientifique de l'évaluation. Paris, la documentation française.

**Arnstein S.** (1969) : « *A ladder for citizen participation. Journal of the American Institute of Planners* », vol. 35, n°4, pp. 216-224. Publié en ligne le 26 Nov. 2007.

**Aubel J.** (2000) : « *Manuel d'évaluation participative de programme. Comment assurer la participation des exécutants de programme dans le processus d'évaluation* ». Programme d'Appui Technique à la Survie de l'Enfant (CSTS) de l'USAID (The United States Agency for International Development).

**Bantuelle M., Morel J. et Dargent D.** (2001) : « *L'évaluation, un outil au service du processus* ». Asbl Santé, Communauté, Participation, avec le soutien de la Communauté française et de la Région de Bruxelles-Capitale (actuellement FWB).

**Baron G.** (2015) : « *Evaluation pluraliste, évaluation participative... Qu'est-ce que la participation en évaluation ?* ». Cahier SFE n°9 – L'évaluation participative : de la prise en compte des publics au pouvoir d'agir citoyen.

**Basset M.** (2015) : « *L'évaluation participative à l'aune de la commande d'évaluation* ». Cahier SFE n°9 – L'évaluation participative : de la prise en compte des publics au pouvoir d'agir citoyen.

**Basset M. et Szerb P.** (2010) : « *Evaluation participative des projets territoriaux de développement durable et des agendas 21 locaux – Outils et méthodes participatives* ». Rhônealpénergie-Environnement (RAEE) et ARGOS.

**Blatrix C.** (2009). « *La démocratie participative en représentation* », Sociétés contemporaines, n°74.

**Bouard S. et d'Aquino P.** (2007) : « *Une méthode participative pour discuter l'évolution des pratiques de commercialisation des Mélanésiens* ». Cahier Agricultures vol.16, n°6 2007.

**Bouard S., Sourisseau J.-M. et Pestana G.** (2008) : « *La participation des acteurs locaux à l'élaboration et l'évaluation des politiques publiques de développement durable en Nouvelle-Calédonie* ». EchoGéo, 7, 2008.

**Butterfoss, F. D., Francisco V. et al.** (2001). « *Stakeholder Participation in Evaluation.* » Health Promotion Practice 2(2) : 114-119.

**Cassin B.** (2014). « *Plaidoyer contre l'évaluation permanente* ». Article vu sur CNRS Le Journal, paru le 6 mai 2014.

**Colot H.** (2015) : « *La commande d'évaluation participative : une pratique hétérogène* ». Cahier SFE n°9 – L'évaluation participative : de la prise en compte des publics au pouvoir d'agir citoyen.

**Coupal F. et Simoneau M.** (1998). « *A Case Study of Participatory Evaluation in Haiti* ». *New Directions for Evaluation*, n°80, pp. 69-79.

**Cousins B., Earl L.** (1992). « *The Case for Participatory Evaluation* ». *Educational Evaluation and Policy Analysis*, vol. 14, n° 4, pp. 397-418.

**Daigneault P.-M., Jacob S.** (2009). « *Toward accurate measurement of Participation : Rethinking the Conceptualization and Operationalization of Participatory Evaluation* ». *American Journal of Evaluation*, Vol. 30, n°3, pp. 330-348.

**Davoine E. et Deitmer L.** (2009) : « *L'évaluation participative et responsabilisante : un instrument de structuration des projets de partenariat public-privé en recherche et développement* ». *Revue française d'administration publique* 2009/2 (n°130), p275-289.

**DiCS** (2010). Rapport d'activités 2009, analyse de suivi des 140 PCS. Le Plan de cohésion sociale dans les villes et communes de Wallonie.

**DiCS** (2011). Rapport d'activités 2010, analyse de suivi des 140 PCS. Le Plan de cohésion sociale dans les villes et communes de Wallonie.

**Fetterman D.M., Kaftarian S.J., Wandersman A.** (1996) : « *Empowerment evaluation : Knowledge and tools for self-assessment and accountability* », London, Thousand Oaks, CA, Sage, 1996.

**Fyalkowski P. et Aubin D.** (2013) : « *L'évaluation des politiques publiques en Wallonie* », courrier hebdomadaire du CRISP 2013/25 n°2190, p5-43.

**Gaventa, J., Creed V. et al.** (1998). « *Scaling up : Participatory Monitoring and Evaluation of a Federal Empowerment Program.* » *New Directions for Evaluation* 1998(80) : 81-94.

**Gold, N.** (1983). « *Stakeholder and Program Evaluation : Characterizations and Reflections.* » *New Directions for Program Evaluation* (17) : 63-72

**Greene, J. C.** (2000). « *Challenges in Practicing Deliberative Democratic Evaluation* ». *New Directions for Evaluation* (85) : 13-26.

**Grégoir S.** (2014) : « *L'évaluation des politiques publiques : qui et comment ?* ». *Economie & Prévision* 2014/1 (n°204-205), p211-224.

**Guba E., Lincoln Y.** (1989). « *Fourth Generation Evaluation* ». Sage Publications.

**Harou R., Fontaine P. et Rosinski Z.** (2003). « *La participation des citoyens à la vie communale : enjeux et pratiques* ». Plaquette n°3. Ministère de la Région wallonne – CPDT.

**Jacob S.** (2004). « *L'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques en Belgique : entre balbutiements et incantations* ». Perfeval, 2004 n°4.

**Jacob S. et Ouvrard L.** (2009). « *L'évaluation participative. Avantages et difficultés d'une pratique innovante* ». Perfeval, 2009 n°1.

**Jacob S. et Ouvrard L.** (2009). « *Comprendre et entreprendre une évaluation participative. Guide de synthèse* ». Perfeval, 2009.

**Jacob S., Ouvrard L. et L-Bélangier J.-F.** (2010). « *L'évaluation participative en action : Le projet d'évaluation des pratiques du Centre jeunesse de Québec-institut universitaire* ». Perfeval, 2010 n°2.

**Jalbert Y. Pinault L., Renaud G., Zufiça R.** (1997). « *Epsilon – Guide d'auto-évaluation des organismes communautaires, Coalition des organismes de lutte contre le Sida* » (COCQ-Sida), Montréal, 1997.

**Le Pennec M.** (2015) : « *Peut-on parler d'évaluation participative dès que les habitants/bénéficiaires finaux sont sollicités dans le cadre du processus évaluatif, quelle que soit la nature de leur engagement ?* ». Cahier SFE n°9 – L'évaluation participative : de la prise en compte des publics au pouvoir d'agir citoyen.

**Mertens D. M.** (1999). « *Inclusive Evaluation: Implications of Transformative Theory for Evaluation.* » American Journal of Evaluation 20(1) : 1.

**Murphy J. et Sprey L. H.** (1984). « *Evaluation permanente du développement agricole* ». Wageningen – ILRI Publication n°34.

**Parotte C.** (2014). « *Plan de Cohésion Sociale en Région wallonne : Enjeux du système d'évaluation au niveau local et critères pertinents pour l'évaluation de la qualité d'un partenaire local* ». Travail de fin de formation pour l'obtention du Certificat interuniversitaire en Evaluation des politiques publiques. UCL – ULB – ULG – Société wallonne de l'évaluation et de la prospective.

**Patton M. Q.** (1999). « *Utilisation-focused evaluation : the new century text* ». 3rd edition, London, Sage.

**Plottu B. et Plottu E.** (2009) : « *Contraintes et vertus de l'évaluation participative* ». Revue Française de gestion 2009/2 (n°192), p 31-58.

**Ryan, K., Greene J. et al.** (1998). « *Advantages and Challenges of Using Inclusive Evaluation Approaches in Evaluation Practice.* » American Journal of Evaluation 19(1) : 101-122

**Savignat P.** (2015). Cahier SFE n°9 – L'évaluation participative : de la prise en compte des publics au pouvoir d'agir citoyen.

**SGMAP** – Secrétariat Général pour la Modernisation de l'action publique (2013) : « *Evaluer les politiques publiques* ». Vu sur <http://www.modernisation.gouv.fr/home/evaluer-les-politiques-publiques-le-16/10/18>.

**Torres, R. T., Stone S. P. et al.** (2000). « *Dialogue and Reflection in a Collaborative Evaluation: Stakeholder and Evaluator Voices.* » *New Directions for Evaluation* (85): 27-38.

**Trosa S.** (2003). « *L'évaluation des politiques publiques* ». Les notes de benchmarking international/ Institut de l'entreprise.

**Whitmore, E., Guijt I. et al.** (2006). « *Embedding Improvements, Lived Experience, and Social Justice in Evaluation Practice* ». *Handbook of Evaluation : Policies, Programs and Practices*. Edited by Ian F. Shaw, Jennifer C. Greene, Melvin M. Mark. London, Thousand Oaks, California, Sage Publications : 608.

# Annexes

## Annexe 1 : Extrait de l'Agenda 21 de La Voulte sur Rhône

Objectifs stratégiques	Indicateurs stratégiques	Actions
1- Connaître et préserver la biodiversité	<p><b>Part des espaces naturels</b></p> <p>Part d'utilisation des phytosanitaires et engrais naturels par les services de la ville</p> <p>Quantité d'engrais par m<sup>2</sup></p> <p><b>Présence de certaines espèces sur le territoire</b></p>	1- Élaborer un plan de réduction de la pollution lumineuse dans le cadre des engagements européens et suivant les préconisations du Syndicat Départemental des Énergies de l'Ardèche
		2- Faire chaque année un inventaire de quelques espèces précises (hirondelles, chauve souris, salamandre) et suivre l'évolution
		3- Organiser les 24 h Naturalistes de la FRAPNA sur la Commune
		4- Installer des nichoirs à oiseaux lors des rénovations de toitures, si cela est pertinent
		5- Créer une mare pédagogique
		6- Informer la population de la date exacte de mise en service de la station d'épuration et expliquer le gain écologique
		7- Organiser des actions de sensibilisation (visite sur site, conférences, expo, valorisation du travail du Conseil Général sur la Boissine) sur la biodiversité locale
2- Limiter les émissions de gaz à effet de serre en réduisant les déplacements en voiture, en favorisant les transports en commun, et les modes de déplacement doux	<p><b>Emission de GES à l'échelle de la commune</b></p> <p>Emissions de GES liées aux activités de la commune</p> <p>Part modale des déplacements des habitants</p>	1- Réappropriation du Rhône et des cours d'eau : - pour le transport - pour le tourisme, aménager l'accès depuis le quai
		2- Soutenir les opérations de transport collectif : - soutenir la réouverture au trafic voyageurs rive droite du Rhône - promouvoir les systèmes de co-voiturage
		3- Mise en place d'un pédibus
		4- Création du réseau communal des voies douces : - aménagement de la voirie, - balisage, - accès sécurisés/voitures - installer des emplacements ou locaux pour vélos dans les lieux publics et collectifs
3- Permettre une urbanisation durable de la ville par la limitation de son extension, le rapprochement des quartiers, l'amélioration du cadre de vie et de la qualité des espaces publics	<p><b>Nombre d'hectares d'espaces agricoles, boisés et naturels et % de la superficie communale</b></p> <p>Nombre de logements à l'hectare</p> <p>Densité de population</p> <p><b>Évasion commerciale (à vérifier)</b></p> <p>Appréciation par les habitants de leur qualité de vie et de l'évolution vers un mode de vie durable</p> <p><b>IDH (à vérifier)</b></p>	1- Création d'un éco-quartier à Mont Méot
		2- Favoriser et soutenir le commerce sur l'ensemble de la Commune et l'implantation de commerces dans le bourg notamment par : - soutien à l'union locale des commerçants - mise en place d'un dispositif de soutien pour aider à l'amélioration des commerces
		3- Intervenir pour la mise en œuvre du plan de prévention des bruits : - par rapport à la circulation routière - par rapport au trafic ferré
		4- Prise en compte des objectifs d'aménagement durable de l'espace dans les futurs documents d'urbanisme (Plan Local d'Urbanisme) : - augmentation de la densification par le Coefficient d'Occupation des Sols - ne plus ouvrir de nouvelles zones à l'urbanisation - intégrer (si possible) les normes écologiques (matériaux, norme thermique, type de bâtiment...)
4- Gérer et prévenir les risques (par une connaissance et une information individualisée)	Évolution du nombre de logements sur les zones de prévention	1- Demander la mise en place du Comité Local d'Information et de Communication
		2- Engager une opération de réhabilitation des friches industrielles
5- Améliorer la qualité environnementale, notamment thermique et écologique du parc de logements	<p>Part des logements neufs à haute performance énergétique (référence à définir)</p> <p>Consommations énergétiques sur la commune (commune, bailleurs, syndicats, entreprises)</p> <p>Nombre de déclarations préalables pour l'amélioration thermique de bâtiments</p>	1- Élaborer un plan pluriannuel de restauration et de réhabilitation des logements anciens (OPAH, OPATB.) : - pour rénover le bourg castral (voir avec l'Architecte des Bâtiments de France si l'on met en place une palette de couleurs, un règlement ?) - pour améliorer les logements, norme HQE et tendre si possible vers le critère d'isolation des logements passifs (< 15 kWh/m <sup>2</sup> /an)