

# L'évaluation participative

## Associer les parties prenantes à l'évaluation d'impact social



### Fiches méthodes & outils dans l'accompagnement des porteurs de projet du Fonds de dotation Paris 2024 à l'évaluation d'impact

Dans le cadre du dispositif d'accompagnement des porteurs de projet du Fonds de dotation Paris 2024, un accompagnement dédié sur la mesure d'impact est proposé.

Pour votre organisation, les objectifs sont les suivants :

- Apporter des éléments de connaissance sur les impacts de vos projets
- Communiquer en interne et en externe
- Améliorer vos projets
- Essaimer

Pour Paris 2024, les évaluations d'impact permettront de :

- Contribuer à l'évaluation de la stratégie Impact & Héritage
- Apporter de la lisibilité sur la valeur ajoutée de vos projets
- Léguer un héritage méthodologique

Différents niveaux d'accompagnement sont proposés concernant la mesure d'impact :



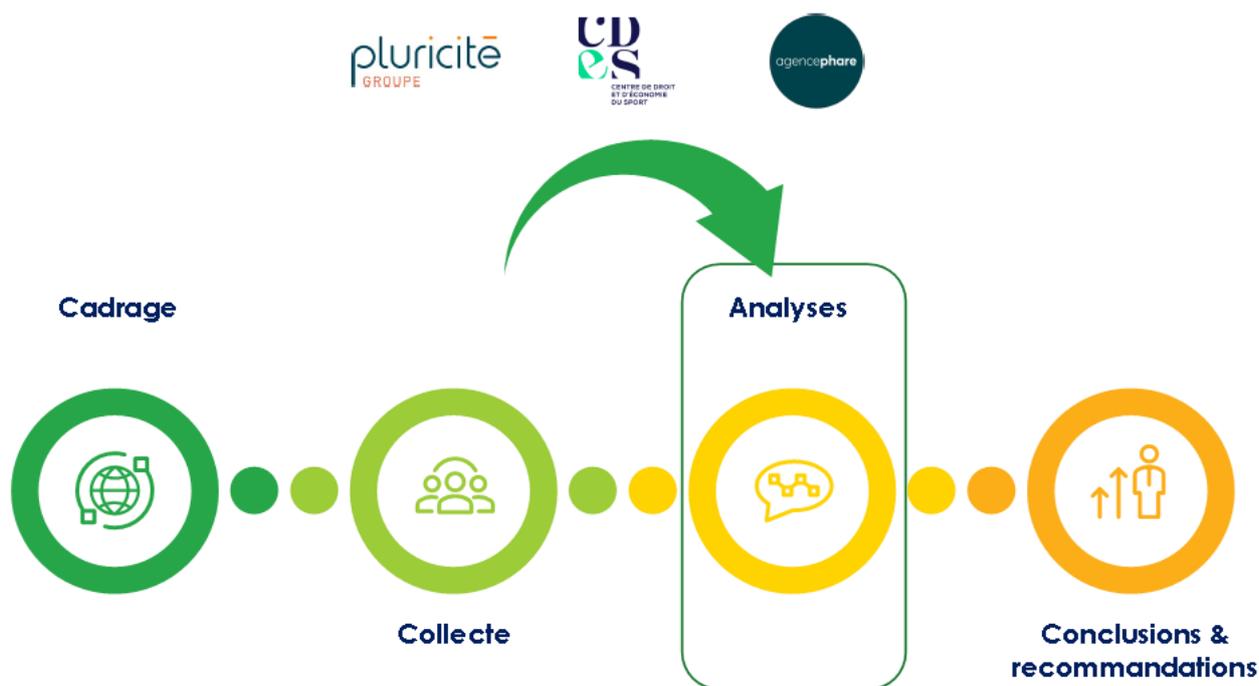
Les documents d'application s'inscrivent dans une logique d'outillage, visant à sécuriser les démarches d'évaluation d'impact des porteurs de projet à travers des vade-mecum portant sur les méthodes d'évaluation et les étapes et les outils à mettre en place. Avec ces documents, il s'agit de favoriser l'acquisition des notions clefs, la compréhension des tenants et aboutissants de la mesure d'impact et l'appropriation de solutions concrètes pour engager le travail, l'organiser – le baliser.

Retrouvez les documents d'application sur les sujets suivants :

Fiches outils	Fiches processus
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Organiser un benchmark</li> <li>⊗ Conduire des entretiens</li> <li>⊗ Conduire une étude de cas</li> <li>⊗ Utiliser la facilitation graphique</li> <li>⊗ Utiliser l'infographie</li> <li>⊗ Utiliser la datavisualisation</li> <li>⊗ Utiliser les personae</li> <li>⊗ Animer un focus groups évaluatif</li> <li>⊗ Utiliser l'observation participante</li> <li>⊗ Mobiliser la méthode des scénarios</li> <li>⊗ Elaborer un référentiel d'évaluation</li> <li>⊗ Construire un diagramme logique d'impact</li> <li>⊗ Mener des enquêtes bénéficiaires</li> <li>⊗ Utiliser l'économétrie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Bâtir un protocole d'évaluation</li> <li>⊗ Formuler ses questions évaluatives</li> <li>⊗ <b>Opter pour l'évaluation participative</b></li> <li>⊗ Vérifier l'évaluabilité du projet</li> <li>⊗ Formuler des recommandations</li> <li>⊗ Communiquer et rendre utile la démarche</li> <li>⊗ Faire un contrôle qualité de son rapport</li> </ul>

Retrouvez les documents d'application et d'autres outils sur la plateforme :

<https://accompagnementimpact2024.org/>



# 1 L'essentiel, en un coup d'œil



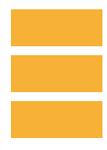
## L'évaluation participative, c'est quoi ?

L'évaluation participative consiste à intégrer à différentes étapes du processus d'évaluation de votre projet un ou des parties prenantes du projet évalué : partenaires, bénéficiaires finaux, citoyens/habitants, financeurs, etc.

L'évaluation participative est donc l'une des modalités possibles de mise en œuvre de démarches évaluatives. Elle est également l'une des concrétisations des dynamiques participatives à l'œuvre dans le champ des politiques publiques, ou de l'action associative. En ce sens elle porte à la fois une visée démocratique et émancipatrice, et une visée opérationnelle (renforcement de l'impact de l'évaluation sur les pratiques).

Il n'existe pas un modèle unique d'évaluation participative, mais au contraire un large éventail de possibilités, en fonction des parties prenantes intégrées, du moment de leur intervention dans le processus, de l'« intensité » de leur participation (de la consultation à la co-construction).

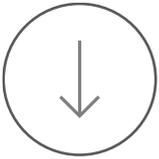
## Niveau de complexité de l'outil !

		COMPLEXE	L'outil / la méthode nécessite un niveau d'expertise et d'expérience relativement important et suppose un fort engagement de ressources (en temps, etc.).
		ELABORÉ	L'outil / la méthode requiert un niveau d'expertise et d'expérience élevé qui pourra être compensé par un fort niveau d'engagement.
		INTERMÉDIAIRE	L'outil / la méthode implique une relative exigence technique et implique un engagement de ressources (temps passé...) assez raisonnables.
		ACCESSIBLE	L'outil / la méthode peut se mettre en place relativement facilement, sans appeler un niveau d'expertise et / ou d'expérience dédié.



## Atouts

- Contribue aux dynamiques citoyennes et démocratiques sur le territoire Et à l'évolution des modes de gouvernance internes aux organisations
- Finalité émancipatrice : contribue aux objectifs sociaux des projets
- Génère une meilleure appropriation du projet par les citoyens / bénéficiaires
- In fine, génère une meilleure qualité de l'évaluation



## Limites

- N'est pas adapté à tous les contextes
- Modification de la gouvernance, et donc du partage de pouvoir.
- Implique parfois un temps plus important
- Coût parfois plus élevé
- Risque de « participation alibi ».

## 2 Pourquoi se poser la question ?



Définir qui va participer à une évaluation est une étape systématique lorsqu'un processus évaluatif est décidé. Souvent, la question se pose lors de la définition des instances qui piloteront la démarche (comité de pilotage, comité de suivi, comité scientifique ...). L'approche de l'évaluation participative incite à dépasser la simple question des instances, et à engager une réflexion de fond sur cette implication des parties prenantes, aux différentes étapes de l'évaluation d'impact. Il s'agit d'envisager toutes les possibilités et modalités de participation des divers acteurs impliqués, et de sélectionner les plus pertinentes.

Se poser la question de la dimension participative de l'évaluation renvoie à au moins 5 dimensions :

<p><b>Visée méthodologique</b></p> <p>Comment construire des questionnements évaluatifs plus pertinents, ancrés dans la réalité de l'ensemble des parties prenantes ?</p>	<p><b>Visée opérationnelle</b></p> <p>Comment garantir la meilleure appropriation possible des résultats de l'évaluation par l'ensemble des parties prenantes ?</p>	<p><b>Visée partenariale</b></p> <p>Comment l'évaluation peut-elle contribuer à renforcer mes liens avec mes partenaires ?</p>	<p><b>Visée politique</b></p> <p>Comment l'évaluation répond-elle aux injonctions ou aux recommandations participatives des pouvoirs publics et des financeurs ?</p>	<p><b>Visée émancipatrice</b></p> <p>Comment l'évaluation peut-elle contribuer à mes objectifs d'insertion, de participation sociale, d'inclusion ?</p>
---	---	--	--	---

### 3 Comment procéder ?



Dès les premières réflexions sur l'évaluation à mener, une étape clef du processus consiste à définir la place de la dimension participative dans l'évaluation envisagée. Quatre questions clefs peuvent ici guider la réflexion.

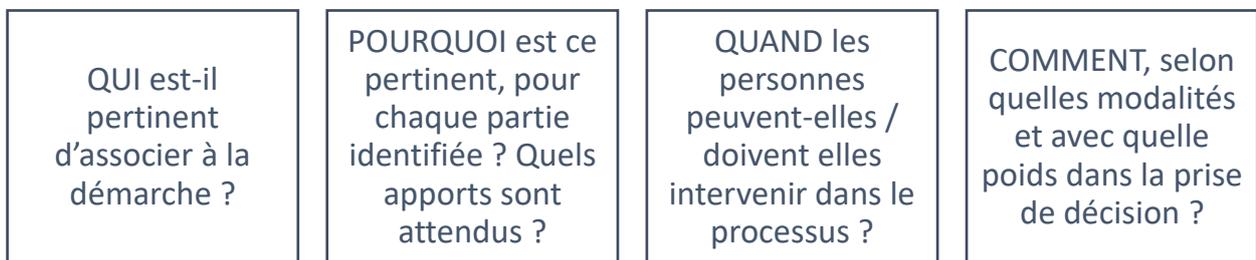
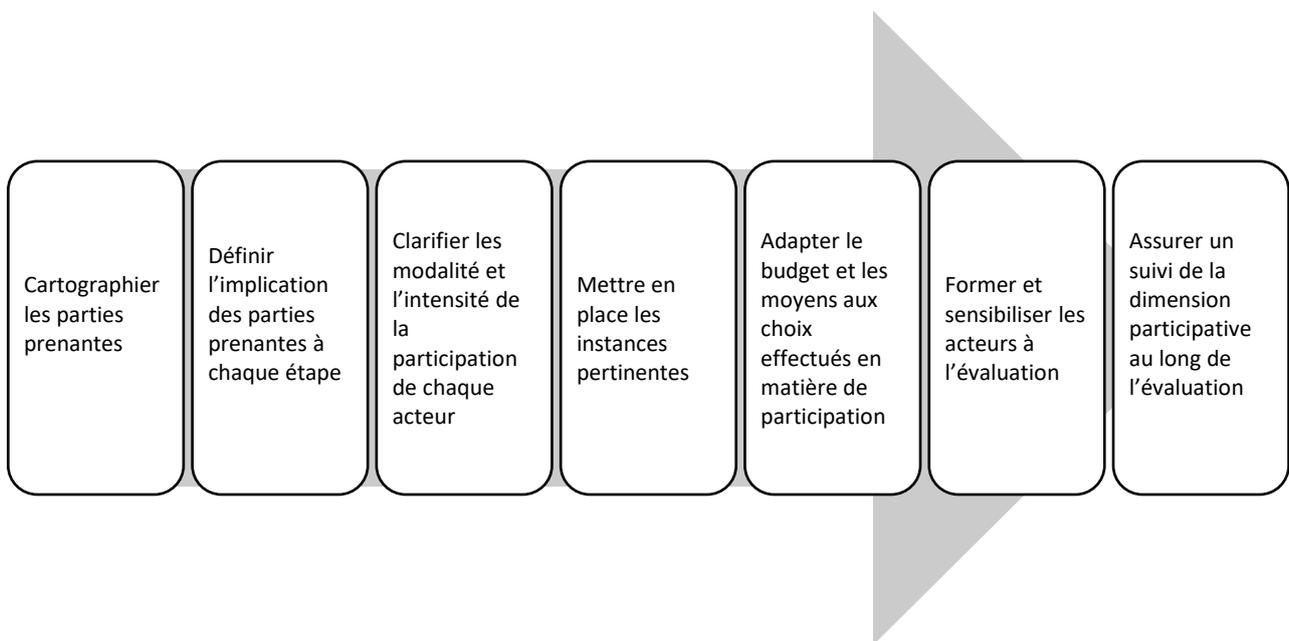
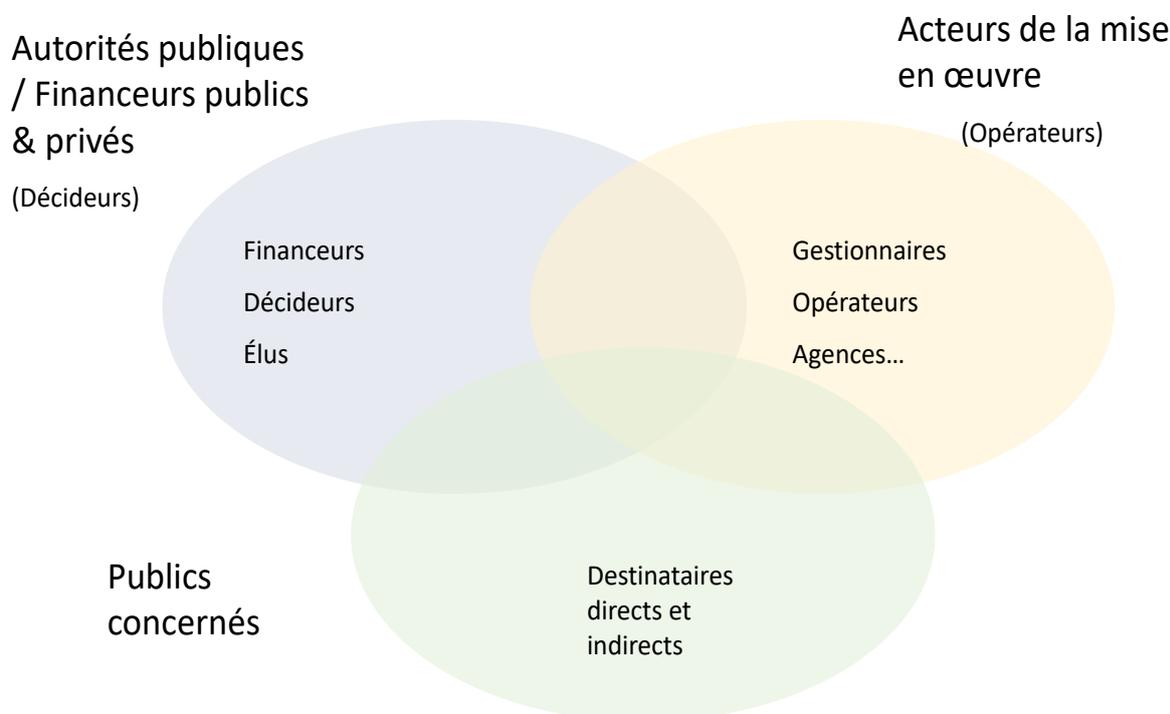


Figure 1 - Les 7 étapes de l'évaluation participative



## Étape 1 - Cartographier les parties prenantes

Dans cette première étape, il s'agit de lister les acteurs engagés de près ou de loin ou dans le projet à évaluer, et de statuer sur l'intérêt ou non à les impliquer dans cette évaluation. De manière générale, on distingue trois types de parties prenantes à un projet ou une action.



De manière plus détaillée, nous proposons ici une cartographie à partir de 8 catégories de parties prenantes. Le tableau suivant peut être utilisé dans cette étape pour une première cartographie des parties en présence.

Tableau 1. (OUTIL) Identification des parties prenantes au projet / programme évalué

	Description	Quel intérêt à ce qu'ils participent ?	Quels risques / limites ?
<b>Autorité</b>			
<b>Pilote de l'évaluation</b>			
<b>Evaluateurs externes</b>			
<b>Partenaires financiers / organismes de tutelle</b>			
<b>Agents / salariés de l'organisation</b>			
<b>Partenaires opérationnels</b>			
<b>Bénéficiaires finaux</b>			
<b>Population / habitants du territoire</b>			
<b>Autres</b>			

## Étape 2 - Définir l'implication de chaque partie prenante à quelles étapes

Une fois les acteurs identifiés, il s'agit d'envisager leurs possibles participation aux diverses étapes de l'évaluation. Le tableau suivant propose un cadre à partir de neuf séquences qui structurent une évaluation, et donne un exemple de choix qui peuvent être opérés dans la mobilisation des parties prenantes.

Tableau de synthèse de la participation des diverses parties prenantes

	Autorités	Pilote de l'évaluation	Evaluateurs externes	Partenaires financiers	Agents / salariés de l'organisation	Partenaires opérationnels de l'action	Bénéficiaires finaux	Population / habitants / citoyens
<b>Décision initiale (Mandat)</b>	X			X				
<b>Elaboration des termes de référence</b>		X					X	
<b>Finalisation du cahier des charges et de méthodologie retenue</b>		X	X	X	X		X	
<b>Collecte des données et suivi de la démarche</b>			X		X		X	X
<b>Analyse des données et production des résultats</b>			X		X	X	X	
<b>Production des recommandations</b>		X	X			X	X	
<b>Production du rapport d'évaluation</b>			X					
<b>Restitution des résultats</b>	X	X	X	X		X	X	X
<b>Décision / utilisation</b>	X	X						

## Etape 3 – Clarifier les modalités et l'intensité de la participation de chaque acteur

Derrière le terme de participation se cache un ensemble de réalités très diverses quant au niveau d'implication et de prise de décision possible des acteurs concernés. Dans un ouvrage de référence sur la question, Sherry Arnstein modélise une « échelle de la participation citoyenne » à 8 niveaux, résumés dans le schéma suivant.



Dans le cadre d'une évaluation participative, nous pouvons retenir 5 formes possibles d'association des parties prenantes.

<b>Information</b>	• Information générale ou ciblée, en amont ou au lancement, ne sollicitant pas de réponse.
<b>Consultation</b>	• Questions posées aux parties prenantes, sans aucun engagement d'en tenir compte.
<b>Concertation</b>	• Questions posées aux parties prenantes, dans un processus défini en amont, leur permettant d'être force de proposition et obligeant le commanditaire à en tenir compte.
<b>Co-construction</b>	• Les parties prenantes peuvent poser leurs propres questions, et sont associées très en amont. La décision finale restant du ressort du commanditaire.
<b>Co-décision</b>	• Pouvoir de décision partagé, selon des règles définies au préalable.

*Définir les formes d'association des parties prenantes*

	Autorités	Pilote de l'évaluation	Evaluateurs externes	Partenaires financiers	Agents / salariés de l'organisation	Partenaires opérationnels de l'action	Bénéficiaires finaux	Population / habitants / citoyens
<b>Décision initiale (Mandat)</b>	Décision			Consultation				
<b>Elaboration des termes de référence</b>	Information	Décision	Co-décision	N/A	Consultation	Consultation	Consultation	NA
<b>Finalisation du cahier des charges et de méthodologie retenue</b>	Information	Décision	Décision	Information	Information	Information	Co-construction	NA
<b>Collecte des données et suivi de la démarche</b>	N/A	Information	Décision	NA	Consultation	Consultation	Co-construction	Information
<b>Analyse des données et production des résultats</b>	N/A	Consultation	Décision	NA	Concertation	Concertation	Co construction	NA
<b>Production des recommandations</b>		Co construction	Décision	NA		Co construction	Co construction	Consultation
<b>Production du rapport d'évaluation</b>			Décision	NA			Co construction	
<b>Restitution des résultats</b>		Décision	Décision	Information				
<b>Décision / utilisation</b>	Décision	Décision						

## Étapes 4 - Mettre en place les instances pertinentes

En fonction des choix effectués aux étapes précédentes, il s'agit ensuite d'imaginer et mettre en place les instances et espaces permettant à chaque partie prenante de contribuer de manière pertinente aux diverses étapes de l'évaluation. Sans être exhaustifs, nous pouvons citer cinq possibilités.

Le **Comité de pilotage** est l'instance incontournable de toute évaluation. Il assure le suivi d'ensemble du processus, effectue les choix et arbitrages à chaque étape clef de l'évaluation. Sa constitution et ses modes de fonctionnement peuvent cependant connaître des configurations très différentes en fonction des choix opérés en termes d'implication des acteurs. Dans sa forme la plus restreinte, il inclut l'équipe d'évaluation interne ou externe (ou certains de ses membres) et le pilote de l'action au sein de l'organisation. Mais il peut également s'ouvrir aux autorités mandataires, aux financeurs du programme, à certains partenaires incontournables de l'action, ou encore à certains bénéficiaires finaux dans une volonté de co-construction poussée de la démarche.

Un **Comité d'experts, ou comité scientifique**, peut également être mis en place afin d'apporter un appui ponctuel ou régulier au comité de pilotage. Il peut être composé d'acteurs externes à l'action (chercheurs spécialisés dans le champ d'intervention, personnalités qualifiées...) ou internes à celle-ci. Dans certains cas et en fonction des choix opérés, des bénéficiaires finaux peuvent être associés, au titre de leur « expertise d'usage ».

Dans certaines situations, la démarche participative peut impliquer certaines parties prenantes – dont les bénéficiaires finaux, ou des salariés de l'organisation – au sein du **groupe d'enquêteurs**. Les personnes co-enquêtrices sont alors directement impliquées dans la collecte de données, par exemple en réalisant elles-mêmes des entretiens, ou en participant à ces entretiens au côté d'un membre de l'équipe d'évaluation. Plusieurs expériences de recherche et d'études ont expérimenté cette modalité (Petiau, 2021).

La mise en place de **Groupes de travail thématiques**, sollicités durant l'évaluation peut également permettre d'imaginer des formes renouvelées de participation, en impliquant diverses parties prenantes dans les phases de cadrage et /ou de suivi d'analyse des résultats.

### FOCUS – Intégrer les bénéficiaires finaux à l'évaluation de projets d'insertion par le sport

La plupart du temps, les publics en difficultés (personnes en grande précarité, personnes en insertion, personnes handicapées, migrants aux droits limités, etc...) sont **relativement exclus des démarches participatives**, au profit de groupes plus favorisés et habitués à voir leurs points de vue pris en compte (Gourgues 2012; 2018).

Pourtant, la prise en compte de leurs attentes et besoins, leur contribution actives aux démarches d'évaluation (comme de recherche ou de participation citoyenne) se révèle souvent comme une **vraie plus-value et génère des dynamiques positives** dans la définition des enjeux, le déroulement de l'évaluation ou la production des résultats.

Dans la recherche scientifique, de nombreux exemples démontrent ainsi la pertinence de processus de co-construction avec les publics en difficulté (Petiau 2021; Bourgois et Warin 2021; Rullac 2018; Godrie et al. 2018).

Il s'agit en effet de considérer les personnes concernées comme des **experts d'usage**, ou comme détenteur de « **savoirs expérientiels** » complémentaires aux savoirs techniques, scientifiques ou professionnels d'autres parties prenantes.

Dans une démarche participative il peut donc s'agir de mobiliser ces savoirs à diverses étapes du processus, afin notamment d'ouvrir les questions évaluatives à des dimensions non explorées, ou de renforcer l'analyse des résultats.

Il ne s'agit pas pour autant de considérer que toute personne bénéficiant d'une action peut ou désire contribuer activement à son évaluation. Dans certains cas, il peut s'agir de mobiliser des personnes déjà actives ou « leader » au sein de l'action, jouant un rôle dans sa mise en œuvre concrète. Dans d'autres, peut être imaginé d'impliquer des personnes externes à l'action mais étant concernées par les mêmes problématiques et ayant développé une expertise autour de celle-ci. Par exemple des personnes précaires ou des personnes handicapées mobilisées dans des associations militantes.

Cependant, **l'implication de bénéficiaires dans l'évaluation peut comporter certains risques** qu'il convient de prendre en compte dès l'origine. Notamment, la participation d'utilisateurs à certains espaces peut s'avérer vide de sens et non opérationnelle si leur prise de parole libre n'est pas assurée, ou si les modes d'animation créent ou renforcent une situation de déséquilibre entre les divers savoirs présents. On peut alors aboutir à des situations d'instrumentalisation, ou la présence des personnes se réduit à une « participation alibi » et génère frustration et tensions.

Pour limiter ces risques, il convient notamment d'envisager la mobilisation de moyens nécessaires à la réelle participation des personnes, la mise en place de formations ou sensibilisation des parties prenantes, ou encore un suivi régulier de la démarche participative (voir plus bas, étapes 5, 6 et 7)

## **Etape 5 – Adapter le budget et les moyens aux choix effectués en matière de participation**

Impliquer des acteurs divers à une évaluation n'est pas neutre en termes de moyens. Or dans bien des cas, l'étape de définition des moyens adaptés ne fait pas l'objet d'un travail spécifique. Ceci peut entraîner de nombreuses difficultés dans la mise en œuvre de l'évaluation et *in fine* dans la qualité de la participation, l'implication des acteurs.

Il s'agit donc ici d'anticiper les coûts notamment en matière :

- De formation / sensibilisation à la démarche
- De rémunération des personnes le cas échéant
- De participation à des instances, réunions (déplacements, défraiements, ....)
- De production de supports adaptés aux acteurs concernés (ex : traduction pour des publics étrangers ; traduction en Langage facile à lire et à comprendre – FALC – pour certaines déficiences, supports visuels pour des publics analphabètes, ...).

## **Etape 6 – Former et sensibiliser les acteurs concernés**

Comme évoqué, il est récurrent dans les démarches participatives que les acteurs impliqués ne soient pas du tout familiers des démarches évaluatives. Parfois ils n'ont par ailleurs pas de connaissance précise de l'action ou du programme concerné.

Pour garantir un processus efficace et fluide, il est nécessaire d'envisager une phase de sensibilisation / formation en fonction des besoins et attentes :

- Informations précises sur l'évaluation envisagées, le programme concerné, etc....
- Sensibilisation aux démarches évaluatives : outils, approches, méthodologie, ...
- Formation / sensibilisation à la prise de parole le cas échéant



- Formation / sensibilisation des acteurs à certaines problématiques des publics cibles impliqués (exemple : sur le handicap et l'accessibilité si la participation de personnes handicapées est prévue ; sur les migrations ou la précarité si cela correspond aux situations des bénéficiaires finaux...).

## **Etape 7 - Assurer un suivi de la dimension participative au long de l'évaluation.**

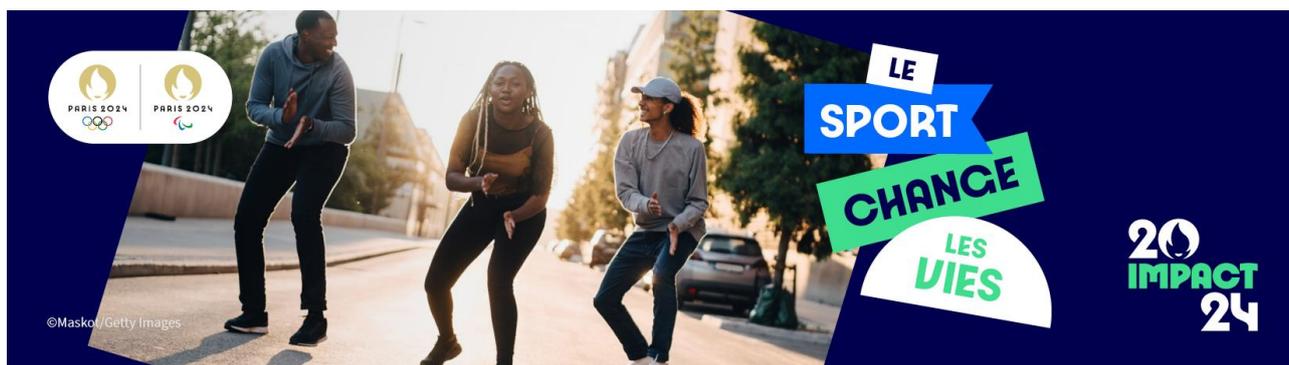
Comme évoqué à plusieurs reprises, développer une évaluation participative comporte certains risques ou points de vigilance liés à la participation réelle des parties prenantes, à la présence de points de vue divers et parfois opposés. Cette variété des points de vue, si elle peut être considérée comme source d'enrichissement pour l'évaluation, implique une gestion continue des possibles « conflits » pouvant émerger au cours du processus.

Tout l'enjeu est ainsi de permettre les controverses et les débats au sein des instances, tout en garantissant un environnement respectueux des personnes et une prise de décision efficace.

La mise en place de mécanismes de suivi de la démarche tout au long du processus peut permettre ainsi de repérer les éventuelles tensions ou conflits liés aux jeux d'acteurs, et d'adapter les modalités de participation tout au long de la démarche. Il peut s'agir par exemple de désigner au sein du comité de pilotage une personne en charge de l'implication des acteurs, qui effectue des points réguliers avec les diverses parties prenantes, participe aux espaces et instances, et régule les échanges.



## 4 Les points de vigilance



Nous l'avons vu, il existe un ensemble de points de vigilance liés à l'évaluation participative, en matière de confrontation de points de vue divers, de temps nécessaire à l'implication des parties prenantes, de coût supplémentaire à intégrer au budget initial.

L'anticipation de ces diverses contraintes ou risques est donc nécessaire dès les réunions de cadrage et l'élaboration des termes de référence, afin de garantir un processus cohérent et fluide, où chaque partie prenante trouve sa place et peut contribuer de manière positive aux résultats de l'évaluation.



## 5 Pour en savoir plus



- Baron, Gaëlle, et Eric Monnier. « Une approche pluraliste et participative : Coproduire l'évaluation avec la société civile. » *Informations soci* Informations sociales, n° 110 (2003).
- Billaud, Jean-Paul, Bernard Hubert, et Franck-Dominique Vivien. « Les recherches participatives : plus de science ou une autre science ? » *Natures Sciences Societes* Vol. 25, n° 4 (2017): 325-26.
- Cousins, J. Bradley, et Lorna M. Earl. « The Case for Participatory Evaluation ». *Educational Evaluation and Policy Analysis* 14, n° 4 (décembre 1992): 397-418.
- Gourgues, Guillaume. « Les pilotes invisibles de la participation publique ». *Gouvernement et action publique* N° 2, n° 2 (12 juillet 2016): 51-78.
- Godrie, Baptiste, Guillaume Ouellet, Robert Bastien, Sylvia Bissonnette, Jean Gagné, Luc Gaudet, Audrey Gonin, et al. « Participation citoyenne et recherches participatives dans le champ des inégalités sociales ». *Nouvelles pratiques sociales* 30 (21 septembre 2018).
- Gourgues, Guillaume. « Participation : trajectoire d'une dépolitisation ». *Revue Projet* N° 363, n° 2 (16 avril 2018): 21-28.
- Jacob, Steve, et Laurence Ouvrard. *Comprendre et entreprendre une évaluation participative : guide de synthèse*. Québec: PerfEval [Université Laval], 2009.
- Laverack, G. « Measuring community empowerment: a fresh look at organizational domains ». *Health Promotion International* 16, n° 2 (1 juin 2001): 179-85.
- Mermet, Laurent, Isabelle Dubien, Alexandre Emerit, et Yann Laurans. « Les porteurs de projets face à leurs opposants: six critères pour évaluer la concertation en aménagement ». *Politiques et Management Public* 22, n° 1 (2004): 1-22.
- Milet, Hélène. « L'évaluation participative. De la prise de parole des publics au pouvoir d'agir citoyen ». Les cahiers de la SFE. Société Française d'Évaluation, 2015.
- Petiau, Anne. *De la prise de parole à l'émancipation des usagers: Recherches participatives en intervention sociale*. Regards croisés. Rennes cedex: Presses de l'EHESP, 2021.
- Plottu, Béatrice, et Éric Plottu. « Contraintes et vertus de l'évaluation participative ». *Revue française de gestion* 192, n° 2 (2009): 31-58.

