

# Animer un focus group évaluatif



## 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 :



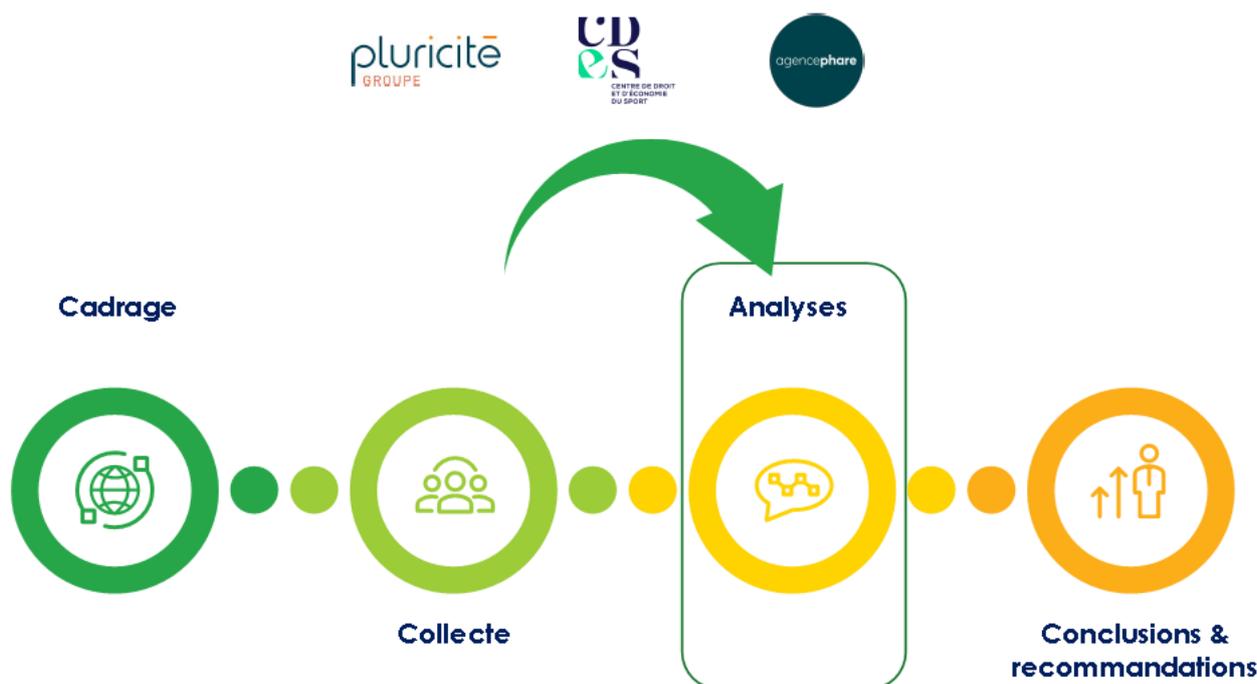
Les documents d'application s'inscrivent dans une logique d'outillage, visant à sécuriser les démarches d'évaluation d'impact des porteurs de projet à travers des vade-mecum portant sur les méthodes d'évaluation et les étapes et les outils à mettre en place. Avec ces documents, il s'agit de favoriser 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>⊗ <b>Animer un focus groups évaluatif</b></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>⊗ Opter pour l'évaluation participative</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/>



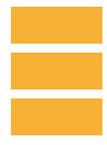
# 1 L'essentiel, en un coup d'œil



## Le focus group évaluatif, c'est quoi ?

Le focus group constitue un recueil de données qualitatives par un entretien de groupe. L'échange réunit un groupe d'individus choisis, par exemple pour mieux cerner les impacts d'un projet sur une catégorie de personnes. Cet échange est structuré autour de questions clés et modéré par un animateur. La discussion de groupe génère des éléments de perceptions à différentes étapes de la vie du projet, notamment sur ses impacts et leur chaîne de valeurs associée.

## Niveau de complexité de l'outil !

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





## Atouts

- Fournit de la matière qualitative : un panel d'opinions, les zones de consensus et de dissensus (et des verbatims faciles à valoriser !)
- Optimise le temps : plusieurs personnes rencontrées en une fois
- Donne un dialogue avec des nuances d'avis, contraires ou non, etc.
- Favorise la compréhension des enjeux
- Se couple avec d'autres outils (qualitatifs ou quantitatifs)



## Limites

- N'offre pas d'exploration de trajectoires individuelles
- Peut avoir du mal dépasser les échanges de « bonnes conventions » pour obtenir une parole libre
- Présente un risque de conflits entre participants – la dynamique collective n'est pas une science exacte ! 😊
- Suppose une dimension logistique et matérielle (en présentiel comme en distanciel)



## 2 Définition => c'est quoi un focus group évaluatif ?



### 2.1 Définition et approche

Un focus group évaluatif est d'abord un focus group ! De fait, il s'agit d'un mode d'enquête qualitatif, en format collectif, s'appuyant sur le recrutement d'un groupe d'individus homogène, et qui vise à recueillir leurs avis et perceptions sur un projet donné, en l'occurrence sur les registres de l'évaluation (pertinence du projet, cohérence, efficacité, impact). Le terme « focus » inscrit l'idée que la discussion va se focaliser sur quelques sujets précis, nécessitant de préparer un guide d'entretien avec des questions et des thématiques ciblées à aborder. Le terme « group » inscrit de son côté la discussion dans sa dimension collective. Il s'agit en effet de générer de l'interaction entre les participants pour encourager l'expression des avis, explorer les points d'accord et de désaccords, et obtenir un large panorama d'opinions et de leurs tenants et aboutissants. S'appuyer sur cette interaction permet d'encourager des points de vue et des appréciations plus argumentés et tranchés que ce qui aurait été obtenu en entretien individuel. Ainsi à titre d'exemples, on pourra réaliser des focus groups :

- Avec un panel de bénéficiaires d'un projet d'insertion par le sport pour comprendre la plus-value de l'accompagnement proposé
- Avec un panel d'entreprises ayant réalisé une clause d'insertion, pour comprendre la perception par l'entreprise de la clause, les outils mis en place, la qualité de l'accompagnement et du tutorat délivrés, le suivi post-clauses réalisé...
- Avec un panel de directeurs d'école primaire et d'enseignants pour comprendre comment a été mis en œuvre les 30 minutes d'activité physique quotidienne dans les écoles et quels effets cela semble produire sur les enfants
- Avec un panel de lauréats du fond de dotation pour étudier les effets levier du dispositif

### 2.2 Le focus group évaluatif dans l'évaluation d'impact

Le focus group évaluatif peut être mobilisé dans le cadre d'une évaluation in itinere, ou embarquée, c'est-à-dire un travail d'évaluation qui se déroule en même temps que le projet lui-même, comme dans le cadre d'une évaluation finale ou ex post, c'est-à-dire en fin de projet ou après l'arrêt du projet.

Dans le cadre d'une évaluation chemin faisant, il conviendra de déterminer le ou les bons moments de déclenchement et de mise en œuvre du focus group.

Le focus group évaluatif peut réunir différentes catégories d'individus, au regard des parties prenantes du projet. La discussion de groupe peut s'adresser aux bénéficiaires d'un programme comme à ceux qui l'exécutent techniquement, à ses partenaires techniques comme à ses financeurs, etc. Conséquemment, la discussion de groupe peut, au sein de ces catégories de public, s'intéresser à des sous-types de public. A titre



d'exemple, les bénéficiaires peuvent être réunis selon leur avancement dans le projet (ceux qui ont bénéficié du projet et en sont sortis, ceux qui viennent d'entrer dans le projet, etc.), selon leur caractéristique (en termes d'âge, de genre...) ou selon leur provenance (zone rurale, quartier prioritaire de la politique de la ville, ...).

La construction du type de groupe à réunir dépend de la nature du projet que vous portez et des hypothèses / questions que vous vous posez dans le cadre de l'évaluation.

A noter : dans le domaine de l'évaluation, le focus group s'utilise en complément d'autres méthodes de recueil de données comme l'étude documentaire, l'observation, les entretiens ou l'enquête par questionnaires.



## 3 Dans quel cas utiliser un focus group évaluatif ?



### 3.1 Pourquoi ?!

- **Capter l'attention en respectant le fonctionnement du cerveau**

Parce qu'elle capte le regard des participants, la facilitation graphique consolide la participation active et passive des participants lors d'une séance collective. Les participants « suivent le fil » de la discussion grâce aux dessins, et rebondissent plus facilement sur les éléments apportés à la réflexion collective.

- **Recueillir des points de vue diversifiés et les approfondir auprès de catégories d'acteurs déterminés**

Les mécanismes de la dynamique collective, s'ils constituent un risque pour la qualité de l'échange que devra gérer l'animateur (que certains aient plus la parole que d'autres, qu'il y ait des conflits entre les participants...), permettent surtout de s'appuyer sur les interactions entre participants pour générer une matière diversifiée.

- **Disposer d'un espace de confrontations constructives des idées**

L'outil permet la confrontation en direct d'analyses et de points de vue. Grâce à son format collectif et à l'animation semi-structurée de l'échange (structuré dès lors que la discussion est cadrée par une grille de questions et de thématiques préparées à l'avance, semi-structuré dans le sens où l'animateur laisse de la souplesse aux participants dans la dynamique de l'échange, afin de faire vivre celui-ci), le focus group permet de débattre des informations, opinions et jugements, ainsi que de mettre à jour des éléments sur lesquels les participants sont relativement d'accord ou en désaccords.

- **Comprendre le fondement des opinions exprimées par les participants**

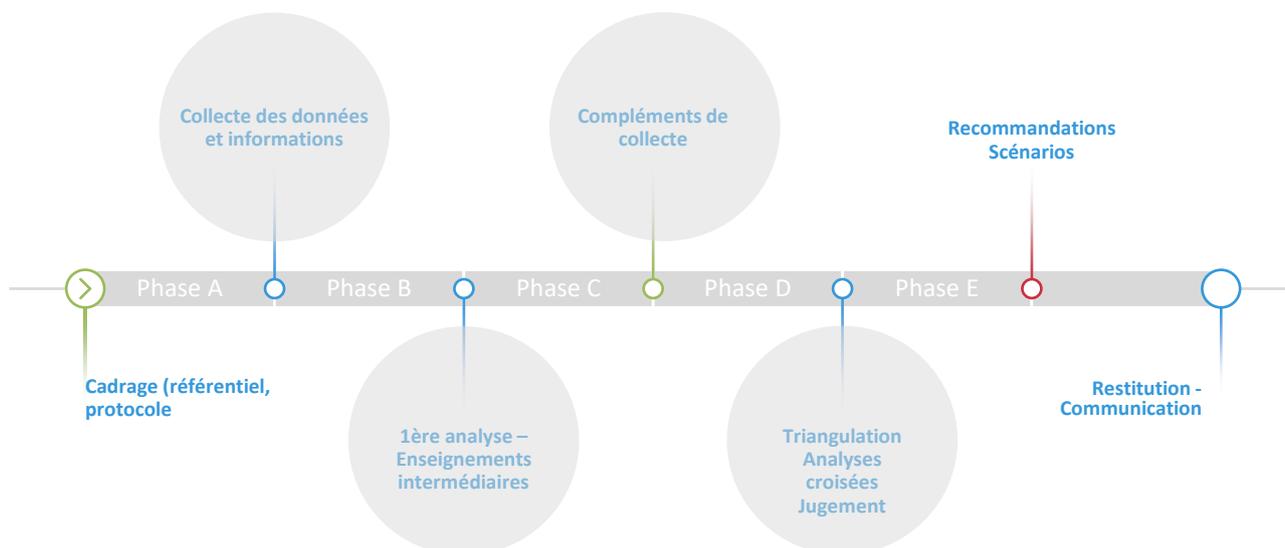
Le débat ouvert par le focus group constitue un espace privilégié pour éclairer les raisons qui motivent les avis, comme de s'assurer de leur consistance (en les mettant en question entre participants). C'est d'autant plus vrai (et d'autant plus intéressant) au regard du recrutement des participants, qui a été réalisé en s'intéressant à telle ou telle catégorie d'acteurs. Il peut en effet permettre de mieux comprendre, analyser et décomposer le fondement des opinions exprimées par les participants en les invitant à expliquer le pourquoi de leur opinion.

- **Alimenter les hypothèses de l'évaluation et / ou nourrir la collecte d'informations et / ou construire et tester les recommandations**

Ces points sont abordés ci-dessous et renvoie à l'opportunité de mobiliser le focus group évaluatif à différents moments de la démarche.



## 3.2 A quel moment ?!



L'activation du focus group évaluatif à tel ou tel moment de la démarche engage une finalité différente, de sorte que le focus group évaluatif présentera une utilité plutôt tournée sur le cadrage de l'évaluation, l'appréciation évaluative ou plutôt tournée sur la construction de recommandations.

### Mobiliser le focus group évaluatif pour cadrer la démarche évaluative

**En activant le focus group évaluatif dans la phase de cadrage de la démarche évaluative**, vous vous dotez d'un outil qualitatif pour aider à construire le référentiel de l'évaluation, ses hypothèses, ses questionnements. Clairement, un tel positionnement relève d'une démarche évaluative ambitieuse et élaborée.

### Mobiliser le focus group évaluatif pour alimenter l'appréciation évaluative

**En activant le focus group évaluatif dans la phase de collecte** de la démarche évaluative, vous vous dotez d'une riche matière qualitative qui sert à la fois à l'analyse mais aussi à la formalisation des résultats : pensez notamment à illustrer le rapport d'évaluation avec des verbatims issus du ou des focus groups. A nouveau, précisons que le focus group peut être activé sur différents registres évaluatifs (la pertinence du projet au regard du besoin exprimé par les bénéficiaires, la cohérence du projet au regard de l'écosystème d'acteurs du point de vue des professionnels qui exécutent le dispositif...) et pas uniquement sur la dimension des impacts, quoique cette dernière dimension apparaît tout à la fois comme la plus évidente à aborder et, pourquoi pas, la plus simple pour les participants (qu'a produit le dispositif, en quoi votre situation a-t-elle été modifiée ?).

### Mobiliser le focus group évaluatif pour construire la suite

**En activant le focus group évaluatif dans la phase de conclusion et de recommandations**, vous vous dotez d'un espace privilégié pour construire et pour tester des pistes de recommandations. Construire : cela signifie que vous ouvrez la réflexion avec les participants (attention, vous pouvez malgré tout guider cette réflexion sur des sujets d'amélioration en particulier, à défaut de proposer des pistes sur lesquelles faire réagir les participants). Tester : cela signifie que vous faites réagir les participants sur des pistes que vous avez pré-identifiées. Les participants vont alors pouvoir explorer ces pistes, les invalider ou les explorer plus avant, les qualifier, etc.



## 4 Mode d'emploi concret du focus group évaluatif



Le focus group évaluatif se réalise grossièrement en 3 phases, avec :

### Une 1<sup>ère</sup> phase de préparation

Ne vous décidez pas à réaliser un focus group évaluatif sans penser *en même temps* son contenu, c'est-à-dire, parmi les problématiques de l'évaluation, une ou quelques thématiques à laquelle le focus group pourra répondre. Une fois ce périmètre défini, il conviendra de s'accorder sur la ou les catégories d'acteurs ciblées : quels participants je veux recruter ? Dans le même temps, vous déterminez le nombre de focus group que vous mettez en place, quand dans la démarche, etc.

Une fois ce cadre déterminé, vous entrez dans une phase préparatoire très concrète, il faut :

- Déterminer les conditions d'accueil du groupe (lieu, horaire...);
- Sélectionner les participants, les joindre et inviter les participants ;
- Mettre au point le guide de questions et de thématiques à aborder ;
- Déterminer les modalités d'animation et le déroulement du focus group ;
- Répartir les rôles entre les organisateurs et animateurs.

#### **Nombre de participants d'un focus group : idéalement entre 8 et 12.**

Au-delà, la parole est moins spontanée, les participants attendent leur tour. En deçà, la dynamique recherchée s'essouffle plus rapidement et la saturation de contenu (les participants commencent à se répéter, n'apportent plus d'éléments nouveaux) qui marque la fin de la séance s'obtient prématurément.

Quel que soit le lieu, généralement une simple salle de réunion, l'enjeu est de mettre les participants à l'aise, favoriser une parole libre et une prise de parole équilibrée.

L'évaluateur joue ainsi le rôle de modérateur ou d'animateur, avec une certaine complexité : à la fois dérouler, cadrer et recadrer sur les points d'attention pré-établis, mais aussi s'effacer du groupe pour ne pas être l'unique centre d'attention, laisser le débat s'établir ou encore observer les tentatives d'influence et de modération des idées et de la parole par l'ensemble des membres du groupe.

L'animateur cherchera à faire émerger des opinions personnelles et favoriser l'expression de toutes les opinions autour de la table. Ne pas chercher un consensus mais faire naître le débat, stimuler des points de vue innovants et un sens critique.



## Une 2<sup>ème</sup> phase d'animation

Concernant le déroulement du focus group, vous pouvez vous appuyer sur une structuration en 4 temps avec :

- **Un temps d'introduction**, c'est là où vous vous présentez, où les participants se présentent, où vous expliquez la démarche en cours, l'objectif du groupe de discussion, la manière dont vous proposez aux participants de fonctionner. N'oubliez pas de fournir des règles du jeu qui 1) invitent chacun à être à l'écoute des autres (mais on a le droit de ne pas être d'accord !), 2) précisent qu'il n'y a pas de proposition idiote (qu'il ne faut pas hésiter à dire ce qu'on pense !) et 3) que l'animateur se réserve le droit de couper la parole ou d'arrêter une discussion parce qu'il est le maître du temps et qu'il veille à ce que tout le monde ait la parole !
- **Un temps pour briser la glace**, qui ne dure pas longtemps, qui peut porter sur une question sérieuse mais appelle pourquoi pas un angle ludique pour la traiter, et qui permet d'engager les discussions sur un sujet facile. Pour le dire familièrement, c'est une forme d'échauffement intellectuel, pour que tout le monde prenne ses marques. Cela permet aux participants de rentrer dans la réunion et à l'animateur cela permet de jauger les participants, de commencer à voir qui seront les « timides » ou les « grandes gueules », ainsi que de noter des sujets qui sortent tout de suite, dans la spontanéité, comme autant d'éléments qui pourront être réutilisés ensuite dans l'animation pour relancer, etc.
- **Un temps d'exploration**, qui constitue le cœur de la réunion, c'est le moment qui doit être le plus long, et qui doit permettre d'aborder la ou les questions principales. C'est dans ce moment que les participants et l'animateur sont les plus concentrés.
- **Un temps d'ouverture**, c'est d'une certaine manière un temps de conclusion glissée. Il conviendra de conclure pour de vrai, mais cette séquence a son intérêt pour ne pas terminer d'une façon trop brusque les réflexions en cours. A titre d'exemple, si le temps exploratoire a porté sur les impacts, le temps de l'ouverture peut être consacré aux préconisations : « Avant de partir, je vous propose d'identifier ensemble les pistes d'amélioration du projet ! ».

Vous l'avez compris, une des dimensions clés du focus group, c'est son animation. C'est principalement elle qui en fait un outil qualifié d'élaboré. N'hésitez pas à animer à deux, en prévoyant une troisième personne pour la prise de note, voire une quatrième davantage chargée de l'organisation et de la prise de photo. Bien sûr, cela représente une charge importante en termes de mobilisation humaine, mais la qualité du focus group dépend largement de la qualité de son animation. L'animateur va permettre le bon traitement des questions, la bonne dynamique collective du groupe, etc. Cependant, ne vous mettez pas la pression en la matière si vous n'avez pas d'expérience, et impliquez les participants dans le défi qui est le vôtre, rendez les responsables avec vous du bon déroulement du focus group. Les collectifs ont une réelle capacité à s'auto-gérer pour peu qu'ils disposent d'informations transparentes et d'un cadre d'exercice clair !



### Documentez la tenue de la discussion de groupe !

Durant le focus group, le travail d'animation nécessite une attention renforcée en termes de capitalisation. Elle consiste évidemment, et en premier lieu, à prendre en note les échanges. N'hésitez pas à *tout* noter, y compris ce qui, sur le moment, ne vous paraîtrait pas pertinent. Au-delà de cet indispensable travail de prise de note (sans lequel il n'y aura pas ou peu d'utilisation possible des résultats du focus group), pensez à documenter le temps collectif : faites des photos, faites des vidéos ! Vous pourrez utiliser cette matière pour illustrer le rapport évaluatif ou faire des pastilles interactives lors d'une réunion.

Concernant la durée, optez pour un créneau d'1h30 min à 2h30 max, moins long vous n'aurez pas le temps d'aborder les sujets (ou en les survolant) ni d'instaurer une dynamique de groupe (ce qui limitera la qualité et la variété des informations que vous ferez émerger).



Concernant le nombre de participants, optez pour une composition de 6 à 10 personnes, moins de participants limitera la surface des interactions et davantage rendra quasi impossible l'animation et la possibilité pour les participants d'exprimer chacun leurs idées et de trouver leur place.

### Une 3<sup>ème</sup> phase d'analyse et d'interprétation

Débriefez dans la foulée du focus group et notez ce que vous en reprenez, à chaud. Cela réalisé, l'analyse des échanges se fera avec un peu de recul, en laissant passer quelques jours. Vous verrez alors comment vous donnerez attention à des échanges qui ne vous avaient pas forcément marqués sur le coup ou, au contraire, que certains propos se confirment d'autant plus, etc. Gardez en tête que l'analyse du focus group compte moins pour elle-même que dans le croisement avec les autres sources d'information qui sont les vôtres. C'est dans ce croisement des informations, cette triangulation, que réside le principal : cela permet de nuancer des éléments quanti, d'enrichir sur des constats posés par ailleurs, d'apporter un éclairage singulier pour tel type de public, etc.



## 5 Les pièges et les limites du focus group évaluatif



- **Soyez vigilants à ne pas prendre les opinions formulées au pied de la lettre !**

Votre vigilance s'aiguïsera face à deux écueils possibles d'un focus group. D'une part, comme toute information qualitative, le contenu formulé durant la discussion de groupe doit être pondérée au regard des autres informations disponibles par ailleurs. D'autres groupes, y compris de constitution similaire, voire un même groupe dans un contexte différent (contexte extérieur de la réunion, contexte du déroulement de la réunion...) peuvent formuler des opinions différentes. D'autre part, comme toute parole tenue, qui plus est au sein d'un collectif, celle-ci peut n'avoir pas été complètement libre : les personnes peuvent avoir ajusté leur opinion au regard de la composition du groupe, des avis majoritaires qui s'y dessinent, de ce qu'elles estiment socialement correct de penser, etc. Votre analyse demande de mettre en perspective, de relativiser, de pondérer, etc.

- **Ne vous perdez pas dans le recrutement des participants : catégorisez oui, mais sélectionnez aussi sur un critère de disponibilité et de motivation !**

La composition du groupe est certes importante, cependant elle peut bloquer l'organisation effective du focus group ou limiter le nombre de participants de manière trop importante. Acceptez que la sélection ne soit pas totalement robuste – cette limite sera prise en compte dans l'analyse et pourra être indiquée dans les documents de restitution, vous n'êtes pas une équipe de docteurs en train de rédiger une thèse. A contrario, la constitution du groupe pourra vite devenir un casse-tête.

- **Couplez le focus group avec d'autres outils qualitatifs !**

Au-delà du couple quanti – quali, le couplage du focus group avec d'autres outils qualitatifs va vous « armer » pour interpréter la matière issue du focus group. Une étude de cas, un entretien individuel ou encore une enquête par questionnaire sont des bons compléments : pour aller plus loin sur un sujet donné (par exemple le point de vue exprimé par une personne), pour positionner les opinions par rapport à un nombre plus important de répondants, etc.



- **Suivez le guide d'animation avec la souplesse nécessaire à la bonne dynamique du groupe !**

Un suivi trop strict du guide d'animation peut vous amener à perdre le fil de la dynamique collective, qui peut être fragile. Mieux vaut accepter que le groupe fasse un détour de 5 à 10 minutes sur un sujet qui ne vous intéresse pas trop plutôt que de brusquer les participants ou les frustrer en leur faisant faire une impasse qui leur coûte. Le guide d'animation vous permet de ne pas vous perdre dans le déroulement en restant concentré sur les échanges, de donner aux participants de l'assurance (par l'intermédiaire de la vôtre, qui savez où vous en êtes et quels sujets abordés, dans quel ordre), de tenir les délais de la réunion, etc. Mais il ne doit pas vous couper des participants, de leurs idées, de leur propre logique, etc. Leurs « détours », qui peuvent a priori vous donner l'impression de perdre du temps, ouvrent des hypothèses et des circuits de réflexion auxquelles vous n'avez peut-être pas pensé, ou peuvent vous faire gagner du temps par ailleurs parce que le groupe se sent bien, etc.



## 6 Pour en savoir plus



- Université de Lausanne. (2010) — «Chapitre 4 : L’entretien de groupe». In Méthodes de recueil de données pour l’évaluation d’un cursus d’études. Lausanne. Version du 15.10.2010, pp.19-24
- Slocum, N. (2006). Méthodes participatives. Un guide pour l'utilisateur. Focus Groupe. Co-édition Fondation Roi Baudoin et viWTA. Mars 2006.
- Evaluation Unit DEVCO – European Commission European External Action Service - Evaluation methodological approach – A quoi sert le focus group ? 4 février 2015
- Christophe Evans, Mener l'enquête, chapitre 3 Les groupes de discussion ou focus groups, Presses de l'enssib, 2011

