



L'ÉVALUATION DE LA PARTICIPATION



principes et
recommandations

Avec la contribution de:





L'ÉVALUATION DE LA PARTICIPATION



principes et
recommandations

Avec la contribution de :



Présentation



L'Institut de la concertation et de la participation citoyenne est un réseau national de praticiens qui réunit des consultants, des agents de collectivités et de l'administration publique, des salariés d'entreprises et d'associations, des élus et des citoyens, des étudiants et des chercheurs...

Depuis 2008, l'Institut propose des ateliers d'échange d'expériences, des rencontres praticiens-chercheurs, des débats, des publications, un site ressource ouvert à tous.

Pour en savoir plus ou vous joindre au réseau : i-cpc.org

L'évaluation de la participation, principes et recommandations. Institut de la Concertation et de la Participation Citoyenne avec la contribution de Planète Citoyenne et du Cerema, 2022.

Coordination : Pierre-Yves GUIHENEUF et Émeline PERRIN.

Graphisme et mise en page : Oreka graphisme

Crédits photos : Commission nationale du débat public (pages 12, 19, 22), EDF (page 21), Décider Ensemble (page 26), Département de Loire-Atlantique (page 27, 32, 39).

Document sous licence Creative Commons CC BY-SA.

Vous pouvez en reproduire tout ou partie, y compris pour des activités commerciales (formations, etc.) mais vous devez citer la source (ICPC, 2022) et partager dans les mêmes conditions.

L'évaluation a de multiples vertus. Elle permet d'améliorer les pratiques et de mesurer leurs effets. Elle permet de rendre compte de l'action menée, de donner à voir son utilité à ceux qui n'en sont pas convaincus et même d'engager des débats sur ses finalités. L'évaluation des démarches participatives a les mêmes bénéfices : elle est utile à bien des égards et ceux qui s'y sont lancés s'en félicitent, disent en avoir beaucoup appris et y avoir trouvé des ressorts pour mieux faire.

Évaluer les démarches participatives : une démarche utile mais insuffisamment mise en œuvre

Pour autant, l'évaluation reste une pratique peu mobilisée en France. L'évaluation des démarches participatives l'est encore moins¹. Manque de temps ? Manque de moyens ? Manque de savoir-faire ? Crainte d'être jugé ? Apparemment, les raisons ne manquent pas pour ne pas évaluer.

Le 17 octobre 2019, l'Institut aborde cette question en invitant deux chercheurs, Cécile Blatrix et Jacques Méry, à rencontrer des praticiens de la participation citoyenne pour discuter de leur livre « La concertation est-elle rentable ? ». Un ouvrage au titre quelque peu provocateur qui soulève dans l'auditoire de nombreuses questions : que faut-il vraiment évaluer ? Pourquoi et comment ? Au-delà des aspects quantitatifs – complexes à appréhender, comme le montre d'ailleurs l'ouvrage en question – quel est le sens et quelle est l'utilité des démarches d'évaluation ? Au terme de cette rencontre, les participants invitent l'Institut à poursuivre la réflexion. Ils suggèrent de réaliser un état de la littérature sur le sujet et des ateliers de retours d'expériences.

C'est ainsi que l'Institut coordonne un travail collectif en 2020 et 2021. La première étape consiste à s'entourer d'un Comité de suivi qui

pilote le travail, puis à réaliser une revue de littérature et des entretiens avec des chercheurs et des consultants spécialistes de l'évaluation. S'engage ensuite une série de quatre ateliers de retours d'expériences qui mobilisent successivement des collectivités territoriales, des entreprises et des institutions publiques. Un atelier de mise en débat de propositions est également organisé. Au total, une vingtaine d'intervenants sont mobilisés et plus de deux cents personnes s'inscrivent aux divers ateliers². Ce guide est issu de ce travail collectif et en présente les principaux enseignements.

À qui s'adresse ce guide et que peut-on en attendre ?

Ce guide présente différentes approches de l'évaluation des politiques et des dispositifs de concertation et de participation citoyenne, des points d'alerte et des recommandations. Il fournit également des liens vers des ressources méthodologiques plus détaillées. Il s'adresse aux praticiens de la concertation et de la participation citoyenne, engagés dans une évaluation ou désireux de s'y lancer. Il peut s'agir d'agents de collectivités ou de la fonction publique d'État, d'élus, de consultants, d'associatifs ou de citoyens...

Les démarches participatives concernées peuvent être des dispositifs particuliers (budgets participatifs, concertations autour d'un projet, etc.), des instances pérennes (Conseils de quartier, etc.) ou des politiques plus globales de participation des citoyens à l'action publique, qu'elles soient menées par des collectivités, des organismes publics, des entreprises ou d'autres entités.

Nous espérons que ce document sera utile et incitera les lecteurs et les lectrices à s'engager dans des démarches d'évaluation adaptées à leurs objectifs et à leurs moyens.

.....

¹ Un constat issu de l'enquête réalisée auprès de collectivités territoriales par Décider Ensemble et D21 en 2019.

Voir les références bibliographiques en fin de ce document, chapitre « Pour aller plus loin ».

² Voir le résumé de la démarche et les comptes-rendus des ateliers sur le site de l'Institut :

[Activités/Evaluation de la participation](#).

Remerciements

Nous tenons à marquer notre reconnaissance envers toutes les personnes qui ont apporté une contribution à ce document en concourant à sa rédaction et sa relecture ou en participant activement aux ateliers. Même s'il va de soi que nous assumons les positions et toutes les imperfections de ce document, nos remerciements vont en particulier :

aux membres du Comité de suivi :

- Olivier Mérelle, Directeur chez Planète publique
- Elodie Degay, évaluatrice chez Planète publique
- Karine Lancement, cheffe de projet participation citoyenne et transitions au Cerema
- Hélène Rey-Valette, maîtresse de conférences en économie à l'Université de Montpellier
- Julie Riegel, socio-anthropologue UMR PACTE à l'Université de Grenoble-Alpes
- Etienne Ballan, sociologue, administrateur de l'Institut

à Martin Rabaux, stagiaire à l'Institut en 2020 ;

aux intervenants lors des ateliers, aux chercheurs et experts qui ont répondu à nos questions et aux relecteurs de ce document :

- Cécile Blatrix, professeure en science politique à AgroParisTech
- Jacques Méry, ingénieur de recherche à l'Irstea
- Jean-Eudes Beuret, professeur d'économie à Agro Campus Ouest
- Alice Mazeaud, maîtresse de conférences en sciences politiques à l'Université de La Rochelle
- Christophe Bosch, Directeur de la Mission Participation Citoyenne de la Ville et Eurométropole de Strasbourg

- Pascaline Higel, Chargée d'évaluation des politiques publiques de la Ville et Eurométropole de Strasbourg
- Patrick Sérís, Responsable de l'Évaluation des Politiques Publiques au sein de la Mission Aide au Pilotage de la Ville de Grenoble
- Sophie Brossaud, Chargée de projets participation citoyenne au Département de Loire-Atlantique
- Virginie Henrique, Chargée de projets participation citoyenne au Département de Loire-Atlantique
- Jean-Philippe Lefèvre, Chef du Service Participation citoyenne et usages numériques du Département de Loire-Atlantique
- Georges Cavret, Consultant interne Évaluation et contrôle de gestion du Département de Loire-Atlantique
- Pascal Jarry, Directeur de la Mission Démocratie participative / Egalité femme-homme du Conseil Départemental de Haute-Garonne
- Matthieu Bony, Responsable du pôle concertation et dialogue territorial de la Direction régionale Ile-de-France de SNCF Réseau
- Brigitte Fargevieille, Chef du pôle Appui stratégique Développement Durable d'EDF
- Ilaria Casillo, vice-présidente de la Commission nationale du débat public (CNDP)
- Juliette Rohde, chargée de suivi et coordination des débats publics de la Commission nationale du débat public (CNDP)
- Géraldine Bertaud, Directrice de projets Transition écologique, évaluation et concertation au Cerema
- Joana Janiw, Responsable de projet Culture de la participation du public, Commissariat général au développement durable (CGDD) du ministère de la Transition écologique
- Paul Cotton, Planète Publique; Doctorant Sciences Po Lyon

Et tous les participants aux ateliers, pour leurs questionnements et leurs retours d'expériences.

Table des matières

PRÉSENTATION 5

REMERCIEMENTS 6

PARTIE 1
LES FONDAMENTAUX DE L'ÉVALUATION 9

1. L'évaluation, qu'est-ce que c'est
(et qu'est-ce que ce n'est pas) ? 10

1. Un exercice subjectif et argumenté 10
2. Une méthode 10
3. Un questionnement 10
4. Ce que n'est pas l'évaluation 10

2. Pourquoi évaluer ? 11

3. La temporalité de l'évaluation 12

4. Les grands registres de l'évaluation ... 13

1. L'efficacité
Le rapport entre les réalisations et les objectifs initiaux 13
2. L'efficience
Le rapport entre les réalisations et les moyens engagés 13
3. La pertinence
Le rapport entre les objectifs et les besoins 14
4. La cohérence
Le rapport entre les objectifs et les moyens mis en œuvre 14
5. L'utilité
Le rapport entre les résultats obtenus et les besoins 15

PARTIE 2
LES ÉTAPES D'UN PROCESSUS
D'ÉVALUATION 17

1. Les étapes clés d'une évaluation 18

2. Le référentiel d'évaluation
et la logique d'action 19

1. Les objectifs de l'action et le contexte ... 19
2. Les questions évaluatives 20
3. Les critères d'évaluation 20
4. Les indicateurs 21
5. Les outils 22

Petit lexique 23

PARTIE 3
L'ÉVALUATION DE LA PARTICIPATION :
SPÉCIFICITÉS ET POINTS DE DÉBAT 25

1. Fixer collectivement les priorités
de l'évaluation 26

2. Quoi évaluer ? 27

1. Évaluer les procédures ou évaluer leurs effets ? 27
2. Évaluer les procédures 27
3. Évaluer les effets 29
4. Évaluer les coûts 32

3. Qui évalue ? 33

1. Les acteurs de l'évaluation 33
2. Anticiper les résistances 34
3. Trouver la bonne posture 35

4. Comment suivre et diffuser ? 36

1. Organiser un suivi évaluatif 36
2. Diffuser les résultats de l'évaluation 37

CONCLUSION 39

POUR ALLER PLUS LOIN 40

ENVIE DE FOUILLER DANS LES BOÎTES
À OUTILS ? 41

Partie 1

Les fondamentaux de l'évaluation



Cette première partie présente des principes généraux sur l'évaluation.

Vous y trouverez une définition de l'évaluation ainsi que la démarche et les étapes de base qui composent un processus évaluatif.

Si vous avez déjà une pratique ou une connaissance théorique de l'évaluation, si tous ces éléments vous sont donc familiers, vous pouvez passer à la partie suivante, qui détaille le processus d'évaluation pas à pas.

1. L'ÉVALUATION, QU'EST-CE QUE C'EST (ET QU'EST-CE QUE CE N'EST PAS)?

1. Un exercice subjectif et argumenté

Évaluer, c'est «apprécier la valeur des actions menées».

Cette définition de la Société française d'évaluation a le mérite de la concision. Elle met l'accent sur une dimension essentielle, contenue dans le terme «apprécier»: **le jugement évaluatif relève d'une certaine subjectivité**. La subjectivité tient au fait que l'évaluation est menée par des personnes qui ont des objectifs particuliers et qui dessinent le processus d'évaluation en fonction de ceux-ci. Ces objectifs et ce processus doivent être clairement explicités et autant que possible collectivement définis, comme on le verra plus loin. Pour autant, l'évaluation n'a rien d'approximatif ni d'arbitraire: l'appréciation de la «valeur» (au sens de l'intérêt, de l'utilité) des actions menées se fonde sur une démarche empirique rigoureuse, garante de la robustesse méthodologique et du caractère argumenté des conclusions de l'évaluation.

2. Une méthode

L'évaluation est un processus documenté par des données (des faits, des observations, des appréciations, des chiffres...) qui mérite d'être soigneusement préparé et correctement mené. Même une «petite évaluation», avec peu de moyens, ne doit pas se dispenser d'une exigence de rigueur, sous peine de voir ses conclusions désavouées. Ce guide présente plus loin les conditions minimales pour mener une évaluation méthodique et en dégager des enseignements robustes, qui ne pourront pas être attaqués ou hâtivement balayés.

3. Un questionnement

Pour la Société Française d'Évaluation, évaluer permet de se poser les questions suivantes:

- Qu'a-t-on fait?
- Fallait-il le faire?
- A-t-on bien fait? Comment faire mieux?

Il est possible d'affiner ces questions et d'en ajouter d'autres. Ce qu'il importe de retenir à ce stade, c'est que **l'évaluation doit poser des questions**. Ces questions interrogent, bousculent, dérangent parfois. C'est le but recherché d'une démarche d'évaluation que de susciter des réflexions collectives et de «mettre en mouvement» les personnes concernées.

4. Ce que n'est pas l'évaluation

Ce n'est pas un contrôle. Il ne s'agit pas de sanctionner ni de féliciter mais de poser un regard sur une action donnée et de mobiliser des énergies afin de progresser. Ce n'est pas un audit. Il ne s'agit pas de vérifier l'application de normes mais de construire au cas par cas un questionnement adapté.

À noter

«L'évaluation d'une politique publique consiste à comparer ses résultats aux moyens qu'elle met en œuvre - qu'ils soient juridiques, administratifs ou financiers - et aux objectifs initialement fixés. Elle se distingue du contrôle et du travail d'inspection en ce qu'elle doit aboutir à un jugement partagé sur l'efficacité de cette politique et non à la simple vérification du respect de normes administratives ou techniques». Circulaire du 28 décembre 1998 sur l'évaluation des politiques publiques faisant suite au décret n° 98-1048 du 18 novembre 1998 relatif à l'évaluation des politiques publiques.

2. POURQUOI ÉVALUER?

L'évaluation ne doit pas seulement répondre à un souci de bien faire, **il importe de savoir quelles finalités sont poursuivies**. Les plus fréquentes sont les suivantes:

- **Prendre des décisions** (décider s'il faut poursuivre ou non telle action ou telle politique)
- **Améliorer les pratiques** (identifier ce qui est perfectible et la façon d'améliorer)
- **Rendre compte** (donner à voir ou justifier ce qui a été fait)
- **Contribuer à un plaidoyer** (faire la démonstration qu'une action est utile).

Ces grandes finalités se déclinent en des objectifs plus précis. En fonction de ces derniers (et des moyens disponibles), l'évaluation prend une tournure différente. Il est donc nécessaire d'être clair sur ses motivations et de les prioriser car les poursuivre toutes à la fois conduirait à une évaluation complexe et coûteuse. La définition des finalités doit donc faire l'objet d'une réflexion partagée.

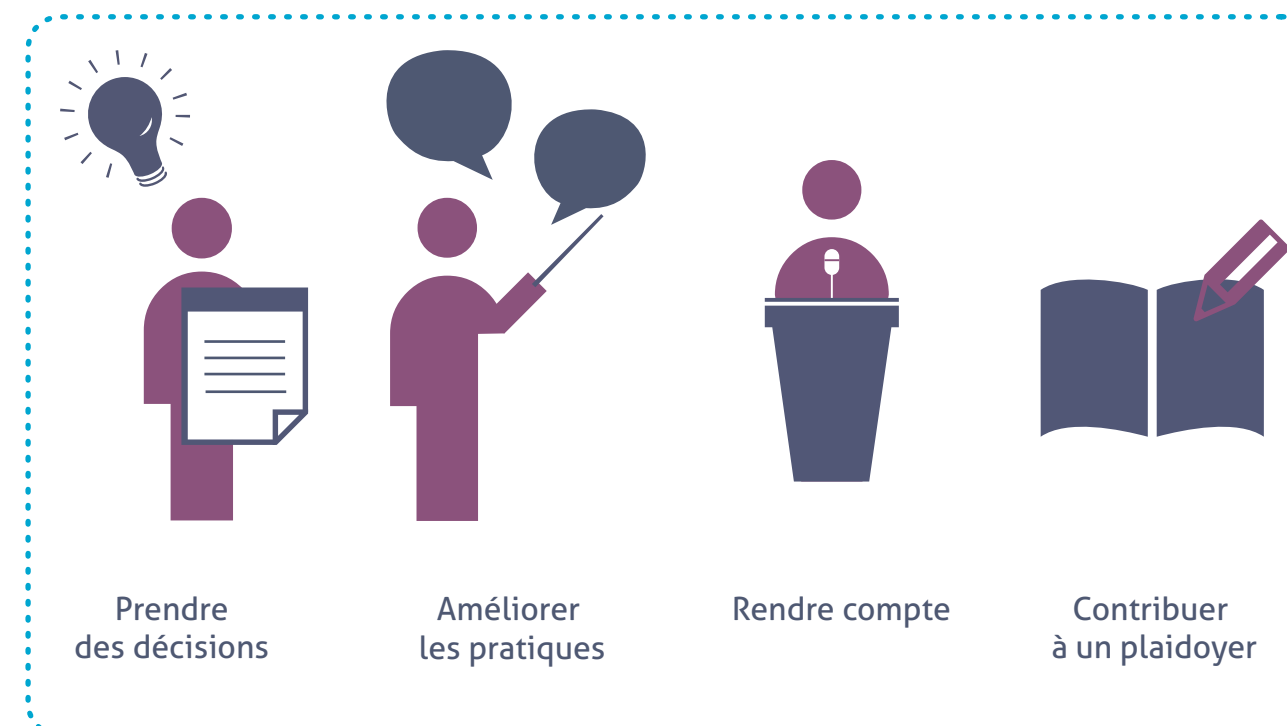
L'évaluation a aussi des «effets collatéraux», qu'il faut anticiper:

- Renforcer la cohésion d'équipe grâce à une réflexion partagée sur l'action
- Contribuer à une meilleure compréhension des objectifs de l'action au sein de l'organisation
- Diffuser une culture de l'excellence ou de l'amélioration continue dans une organisation
- Faire connaître une action ou une politique à un large public

mais aussi...

- Susciter des réticences d'informations
- Créer un malaise ou du ressentiment chez ceux qui se sentent remis en cause.

Pour anticiper les possibles effets positifs et négatifs, c'est-à-dire stimuler les premiers et limiter les seconds, il faut mener une réflexion sur la dynamique d'évaluation: quels sont les objectifs recherchés, qui y participe et de quelle façon, comment seront diffusés les résultats, etc.



3. LA TEMPORALITÉ DE L'ÉVALUATION

L'évaluation *ex-ante* peut être entendue comme l'étude prospective de la faisabilité et de l'effet d'une action envisagée (cas des études d'impact préalables).

L'évaluation *in itinere* (ou *concomitante*, ou chemin faisant) est menée en même temps que l'action. Cela permet, d'une part de faciliter la collecte des données (les outils de recueil d'information sont choisis et mis en place au cours de l'action elle-même) et d'autre part de réajuster l'action sans attendre, si on s'aperçoit que cela est nécessaire.

L'évaluation *ex-post* consiste à tirer les enseignements d'une action une fois que celle-ci a été mise en œuvre. Elle est couramment pratiquée même si, comme on le verra plus loin, il est possible de l'anticiper dès le début de l'action afin d'assurer la collecte de données régulièrement tout au long du déroulement et s'éviter ainsi plus tard un travail de recherche fastidieux et moins efficace. L'évaluation des effets est nécessairement une évaluation *ex-post*.



4. LES GRANDS REGISTRES DE L'ÉVALUATION

Les cinq registres suivants comptent parmi les principaux en matière d'évaluation.

1. L'efficacité *Le rapport entre les réalisations et les objectifs initiaux*

Ce registre permet de mesurer et d'expliquer les conditions de réalisation des objectifs assignés à l'action publique évaluée. **L'enjeu est de comparer les objectifs escomptés de l'action aux résultats effectivement atteints et d'en mesurer les écarts** (en termes de réalisations mais aussi de délais).

Interroger l'efficacité permet de répondre aux deux questions suivantes :

- Qu'a-t-on fait ?
- A-t-on bien fait ?

L'efficacité est souvent une approche essentielle dans l'évaluation d'une démarche. Elle permet de faire le point sur les réalisations du processus participatif, de savoir si ce dernier répond bel et bien aux attentes ou si des limites sont observables et si le dispositif doit alors être réajusté. L'efficacité couvre un vaste champ de questionnements sur différents aspects de la démarche :

- Les outils mis en place
- Le fonctionnement
- Les effets attendus ou non attendus
- Les délais
- Etc.

EXEMPLE

Question évaluative : Dans quelle mesure les actions mises en œuvre dans le cadre de la politique participative ont-elles donné aux citoyens la possibilité de développer leurs capacités d'action dans la sphère publique ou d'en acquérir de nouvelles ?

Exemple d'indicateurs d'évaluation (données à collecter pour répondre à la question) :

- Nombre et nature des activités permettant d'acquérir ou d'échanger des compétences.
- Qualité et intelligibilité de l'information fournie.
- Appréciation des bénéficiaires sur les actions mises en œuvre.
- Motivation des non-bénéficiaires sur les refus de participer.

2. L'efficience *Le rapport entre les réalisations et les moyens engagés*

L'efficience permet d'apprécier le rapport entre les moyens mis en œuvre et les résultats obtenus. Elle prend donc en considération les moyens financiers, organisationnels et humains investis dans la démarche.

La question des coûts est souvent essentielle pour l'action publique. L'efficience permet de savoir s'il est possible de faire mieux ou autrement avec autant ou moins de ressources.

Interroger ce champ est aussi un gage de sérieux à faire valoir aux financeurs de la démarche participative. Cela permet de démontrer que les ressources ne sont pas gaspillées ou mal utilisées.

EXEMPLE

Question évaluative: En quoi les effets obtenus sont-ils satisfaisants au regard de l'organisation, des méthodes et des moyens mis en œuvre et pourquoi?

Critères:

- Mesurer les moyens physiques, humains et financiers mobilisés.
- Apprécier les plus-values des différentes ressources engagées, voir si des réajustements sont nécessaires.
- Porter une attention particulière à la gestion du temps par les agents, comment l'optimiser?

3. La pertinence

Le rapport entre les objectifs et les besoins

La pertinence renvoie à l'analyse des objectifs de l'action par rapport aux besoins et enjeux auxquels elle est censée faire face. Elle nécessite d'avoir des objectifs clairement identifiés.

La pertinence de la démarche est ce qui motive sa conception. C'est parce qu'il y a un besoin de la part d'un territoire qu'une action ou une politique publique peuvent être mise en œuvre. L'idée est donc de cerner quel besoin ou enjeu a motivé la mise en place de la démarche.

Interroger la pertinence est un procédé qui doit se répéter dans le temps car les besoins et enjeux évoluent. Le processus participatif doit donc s'adapter à ces évolutions.

EXEMPLE

Question évaluative: Dans quelle mesure les objectifs et les modalités de fonctionnement du budget participatif sont-ils connus des habitants et adaptés à leurs attentes?

Critères:

- La communication reçue par les habitants.
- Le système de dépôt des propositions et de vote.
- Les délais de décision et de mise en œuvre.

4. La cohérence

Le rapport entre les objectifs et les moyens mis en œuvre

Ce registre vise à vérifier l'adéquation entre les moyens mis en œuvre et les objectifs fixés.

La cohérence peut s'analyser sous deux angles:

- **interne**, l'intérêt est de comparer les ressources mises en œuvre par rapport aux objectifs. Il s'agit aussi de déterminer si les valeurs, les principes sont en adéquation avec la pratique des agents administratifs et du personnel politique;
- **externe**, l'intérêt est de resituer les objectifs de l'action évaluée dans le contexte des autres politiques menées (y compris par d'autres organismes). D'autres projets répondent-ils au même besoin que celui identifié? Si oui, sont-ils bien articulés ou en concurrence?

EXEMPLE

Question évaluative pour la cohérence interne: En quoi les moyens et instruments mis en œuvre traduisent-ils les objectifs de la démarche participative?

Exemple de critères d'évaluation (données à collecter):

- Identifier les moyens engagés.
- Estimer l'adéquation de l'organisation et des méthodes par rapport aux principes qui guident la démarche.
- Mesurer la compréhension et la lisibilité des objectifs par les acteurs.
- Mesurer l'appropriation des objectifs de la démarche par les acteurs.

EXEMPLE

Question évaluative pour la cohérence externe: Comment la démarche s'inscrit-elle dans une politique du territoire plus globale? Exemple de critères d'évaluation (données à collecter):

- Identifier à quels besoins répond la démarche.
- Identifier les différentes structures/projets qui répondent aux mêmes besoins.
- Analyser leurs différences et similitudes, voir si le dispositif est bien articulé à ce qui existe déjà.

5. L'utilité

Le rapport entre les résultats obtenus et les besoins

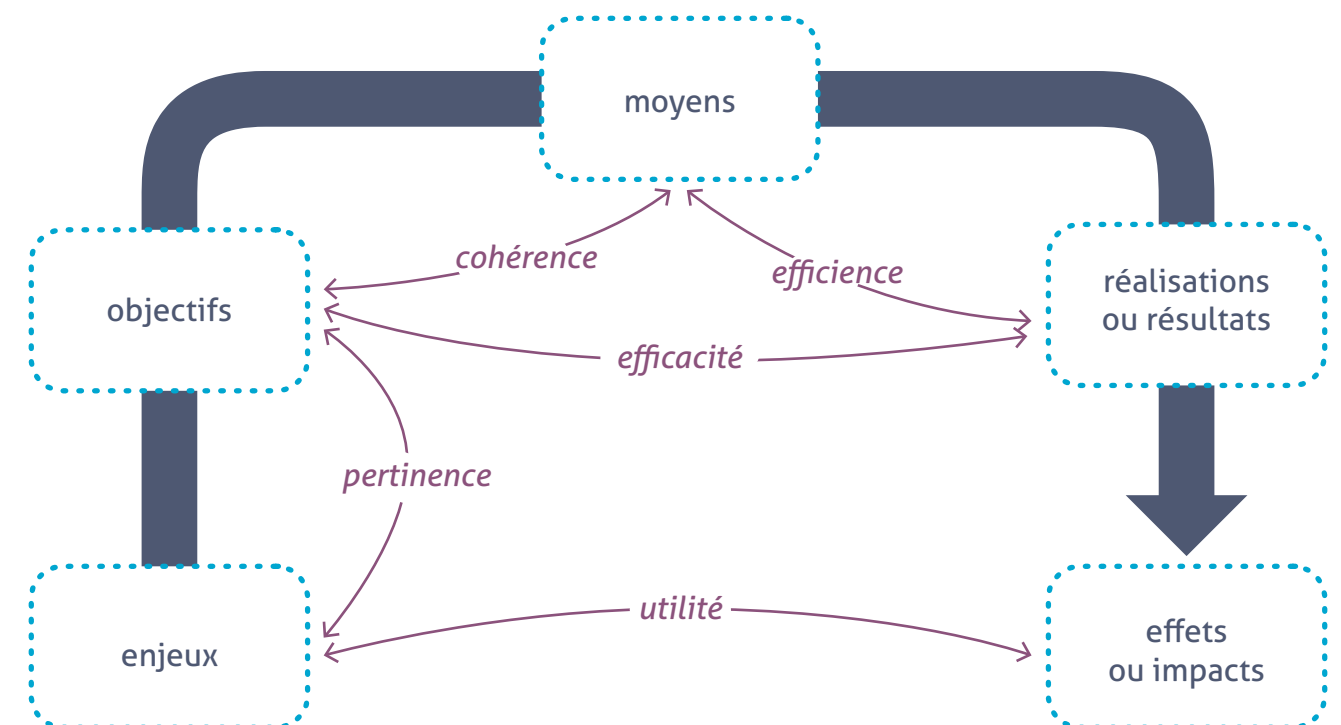
L'utilité est en quelque sorte l'agrégation de l'efficacité (le rapport entre les effets et les objectifs) et la pertinence (le rapport entre les objectifs et les besoins). **C'est un registre plus global qui vise à analyser l'adéquation des impacts (effets indirects ou différés, attendus ou inattendus) au regard des besoins du territoire ou de la société.**

EXEMPLE

Question évaluative: Dans quelle mesure la démarche de participation a-t-elle engendré des retombées positives pour le territoire?

Exemple de critères d'évaluation (données à collecter)

- Identifier les enjeux du territoire.
- Identifier les parties prenantes concernées.
- Identifier les effets de la démarche sur les parties prenantes.



Partie 2

Les étapes d'un processus d'évaluation



Cette partie présente les principales étapes d'un processus d'évaluation et en détaille les composantes. Ce déroulement n'est pas spécifique à la participation citoyenne, il est plus généralement adapté à l'évaluation des politiques publiques.

Il se termine par un petit lexique qui précise les termes couramment employés dans ce document.

1. LES ÉTAPES CLÉS D'UNE ÉVALUATION

Une évaluation est un processus en plusieurs étapes. Il n'est pas recommandé de vouloir aller trop vite et notamment de passer trop rapidement sur la première étape, qui est cruciale car elle est déterminante pour la suite.



ZOOM SUR LA PREMIÈRE ÉTAPE

Pour construire le référentiel d'évaluation :

- Revenir sur les objectifs et le contexte de l'action et de la démarche d'évaluation.
- Sélectionner les éléments à interroger sous forme de questions évaluatives à l'aide des grands registres de l'évaluation.
 - Efficacité : les objectifs par rapport aux résultats
 - Efficience : les résultats par rapport aux moyens
 - Pertinence : les objectifs par rapport aux besoins
 - Cohérence : les ressources par rapport aux objectifs
 - Utilité : les impacts par rapport aux besoins
- Définir des critères d'évaluation qui permettront de répondre aux questions.
- Définir des indicateurs pour mesurer les critères énoncés.

Toutes ces étapes sont détaillées dans la partie suivante.

2. LE RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION ET LA LOGIQUE D'ACTION

L'étape de construction du « référentiel d'évaluation » est cruciale. Le référentiel est en effet le garant d'une appréciation rigoureuse et transparente de la « valeur » de l'action évaluée. C'est pourquoi nous nous y attarderons en faisant un focus sur le cheminement qui permet de structurer la démarche d'évaluation envisagée.

Pour construire un référentiel d'évaluation, il faut identifier les objectifs de l'action que l'on évalue. A partir de là, il sera possible de formuler des questions évaluatives (voir plus loin) et de donner une cohérence à l'évaluation.

Une fois que les objectifs de l'action sont clairs, il faut construire la « logique d'action » qui va permettre de structurer l'évaluation. Il s'agit, à partir des objectifs de l'action à évaluer, d'identifier ses impacts potentiels si elle s'était déroulée idéalement. Cela permettra de comparer avec les impacts réellement observés et de voir si cela converge. En effet, l'évaluation doit donner un résultat non seulement fiable mais compréhensible, c'est-à-dire un résultat que l'on puisse expliquer par la logique d'action, c'est-à-dire par des chaînes de cause à effet entre ce qu'on observe et le jugement que l'on porte. Cela suppose de ne pas se limiter à des indicateurs quantitatifs mais d'adopter des indicateurs qualitatifs.



Retour d'expérience

« En janvier, un groupe a été composé avec des agents de la Ville et Eurométropole de Strasbourg, des élus et des citoyens tirés au sort parmi une liste de volontaires. Il a été décidé de faire appel à un consultant pour faciliter la méthode d'évaluation et les outils. Lors d'une séance, le groupe tripartite a choisi d'évaluer le Budget Participatif et les Pétitions Citoyennes, en considérant que ces deux dispositifs étaient, dans un premier temps, les plus pertinents à évaluer.

En février, le groupe a construit le référentiel d'évaluation, au terme de deux séances de travail, de façon collégiale grâce à des tableaux qui étaient disposés sur les tables. Ces tableaux dessinés par le consultant définissaient les étapes du processus d'évaluation ; les contenus (questions évaluatives, critères, indicateurs, sources de données) ont été déterminés par le groupe. Il a fallu pour cela un accompagnement méthodologique, une formation au cours du processus de travail.

En mars, les outils d'évaluation ont été élaborés. Les données ont commencé à être collectées en mai et analysées en mai et juin, pour aboutir à une élaboration des recommandations, toujours par le groupe tripartite, en juillet pour le Budget Participatif et un peu plus tard pour les Pétitions Citoyennes » (Atelier du 25 mai 2020).

1. Les objectifs de l'action et le contexte

La connaissance des objectifs de l'action évaluée est un préalable indispensable.

La connaissance du contexte suppose un travail spécifique pour l'évaluateur qui a besoin de comprendre l'histoire de l'organisation, les caractéristiques principales du territoire, les antécédents en matière de politiques participatives.

■ 2. Les questions évaluatives

Au-delà des grandes finalités de l'évaluation énoncées plus haut (qui répondent à la question «Finalement, pourquoi évalue-t-on?»), il est indispensable de définir un certain nombre d'objectifs de l'évaluation (qui répondent à la question «Finalement, que veut-on savoir?»). Ces objectifs se traduisent par des questions évaluatives.

La formulation de ces questions doit faire l'objet d'une réflexion collective car ce sont elles qui vont structurer l'évaluation.

Au début, une multitude de questions vont se poser. L'enjeu est de faire le tri (éliminer celles qui sont secondaires ou auxquelles on n'a pas les moyens de répondre) et de répartir le reste en grands thèmes pour donner de la cohérence au tout.

Il est préférable de se limiter à quatre ou cinq questions évaluatives pour concevoir un processus d'évaluation réaliste et lisible.

EXEMPLES DE QUESTIONS ÉVALUATIVES :

- Dans quelle mesure l'action a-t-elle permis de toucher les publics les plus éloignés de la décision publique?
- En quoi la participation citoyenne a-t-elle un impact sur les décisions?
- Dans quelle mesure les moyens mis en œuvre sont-ils adaptés aux objectifs?

Retour d'expérience

«Au département de Loire-Atlantique, voici quelques questions que nous nous posons.

La participation est-elle bien au cœur des questionnements de chacun lors de la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des projets?

S'est-on donné les moyens de rechercher la diversité des participants et quels sont les résultats obtenus?

Nous souhaitons aller vers les gens, faciliter leur prise de parole, inscrire la participation dans leur quotidien. Quels sont les résultats?

Comment ces contributions des citoyens sont-elles analysées et prises en compte? Cela a-t-il fait évoluer les projets?» (Atelier du 18 juin 2020).

■ 3. Les critères d'évaluation

Les critères permettent de répondre aux questions évaluatives posées. Ils vont décliner la question en sous-catégories pour avoir un jugement approfondi et argumenté. En effet, il est rare de répondre par oui ou non à une question évaluative. L'appréciation est souvent nuancée et cela grâce aux différents critères qui abordent la question évaluative dans toute son étendue.

Pour chaque question évaluative, il est conseillé de construire environ quatre ou cinq critères.

EXEMPLE

Question évaluative: Dans quelle mesure l'action a-t-elle permis de toucher les publics les plus éloignés de la décision publique?

Critères:

- L'action a permis d'associer de façon significative des «nouveaux» participants, qui n'ont pas déjà pris part à une action de ce type.
- Les participants sont issus d'une diversité de catégories socioprofessionnelles et les catégories les plus éloignées sont surreprésentées par rapport aux précédentes démarches.
- L'action a permis d'associer une diversité de quartiers au processus.
- L'égalité femme-homme a été respectée, tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif.

Les critères sont formulés ici sous forme affirmative pour éviter de les confondre avec les questions évaluatives. Il faut entendre, avant chacun d'entre eux: « Nous serons satisfaits si... ».

■ 4. Les indicateurs

Ils vont permettre de mesurer la réussite d'un critère et donc de la question évaluative. Les indicateurs vont être déterminants dans le choix des outils. Certains vont nécessiter des outils qualitatifs, d'autres des outils quantitatifs.

Pour chaque critère, il peut y avoir un ou plusieurs indicateurs.

EXEMPLE

Critère: L'action a permis d'associer de façon significative des «nouveaux» participants, qui n'ont pas déjà pris part à une action de ce type.

Indicateurs:

- Pourcentage de participants ayant précédemment participé à une autre action de ce type.
- Pourcentage de participants déjà engagés dans des instances participatives de type Conseils de quartier.

Retours d'expériences

«Dès le début de la concertation, nous avons posé la question aux participants: «Que faire pour que cette concertation soit réussie?». Ils ont défini des critères à atteindre, qui étaient souvent très pratiques. A la fin de la concertation, nous leur avons proposé de comparer le résultat auquel nous sommes arrivés avec les objectifs définis. Cela a permis de voir dans quelle mesure la concertation avait atteint ou non ses objectifs» (Atelier du 9 décembre 2020).

•
«Comment faire pour évaluer le continuum participatif, c'est-à-dire le respect de l'engagement pris par exemple par une collectivité, avec ses multiples actions, programmes, projets, instances...? Évaluer la globalité et la cohérence d'une action publique n'est pas facile. Certaines collectivités ont délégué des missions d'évaluation à des observatoires citoyens ou des panels de sages qui suivent l'ensemble des actions mises en œuvre pendant un mandat électoral. Cette approche me semble intéressante» (Atelier du 23 juin 2021).



■ 5. Les outils

Une fois les indicateurs posés, il faut définir les outils de collecte des informations qui vont répondre aux questions évaluatives.

EXEMPLE

Indicateur: Pourcentage de participants ayant précédemment participé à une autre action de ce type.

Outil:

- Questionnaire distribué sur place aux participants (ou questionnaire envoyé par mail aux participants ayant laissé leurs coordonnées).

Il est souvent nécessaire de recourir à des outils quantitatifs (questionnaires ou sondages téléphoniques, comptage des participants aux réunions, comptage et classement de propositions collectées, etc.) ainsi que qualitatifs (entretiens individuels, entretiens collectifs, focus groupes, etc.) et de penser leur complémentarité en les articulant entre eux. Par exemple, il est possible de mener des entretiens qualitatifs avec un panel de quelques personnes, d'en dégager des hypothèses et de les valider par un sondage représentatif portant sur un plus grand nombre (un effectif de mille personnes choisies aléatoirement est souvent considéré comme un panel représentatif).

Lors du choix des outils, il faut porter attention aux ressources disponibles et aux délais de mise en œuvre pour réaliser la collecte de données.

Un point de vigilance doit être porté sur l'explicitation des catégories utilisées, afin de s'assurer que leur définition soit partagée et appropriée par tous. Par exemple: un « participant qui a déjà participé à une action similaire », est-ce un participant qui a déjà simplement assisté à un évènement? Ou qui a contribué activement à une démarche? Ou à plusieurs démarches? Un participant « éloigné », est-ce une personne qui appartient à une catégorie socio-professionnelle particulière et si oui, laquelle? Est-ce une personne qui se qualifie elle-même ainsi? Etc.

Retours d'expériences

« De quels citoyens parle-t-on? Ceux qui ont participé aux dispositifs que l'on évalue? Tous, y compris ceux qui n'ont pas participé? » (Atelier du 21 octobre 2020).

« Il faut garder à l'esprit qu'on ne peut jamais toucher 100% de la population d'un territoire. Il n'est pas possible d'évaluer précisément le nombre de non-participants, par contre il est possible de sonder certains d'entre eux pour savoir si l'information a bien circulé et si elle a été comprise. Des témoignages de citoyens qui n'ont pas participé ont été recueillis dans le but d'évaluer leurs attentes. Cela a montré que la Charte était pertinente dans ses objectifs, son ambition et ses dispositifs. Des personnes qui n'ont pas participé peuvent tout à fait trouver la démarche de participation pertinente » (Atelier du 18 juin 2020).



PETIT LEXIQUE

Action: un processus participatif ou une politique participative qu'il s'agit d'évaluer. Cela peut être un dispositif ponctuel (un budget participatif, une conférence de citoyens, une concertation portant sur un projet, etc.), l'activité d'une instance pérenne (Conseil de quartier, Conseil de développement...) ou une politique participative plus globale mise en place par une organisation*, se traduisant par exemple par un ensemble de dispositifs.

Question évaluative: une question (formulée de façon assez globale) qui structure le processus d'évaluation. Elle-même répond à la question « A travers l'évaluation, que cherche-t-on à savoir? »

Critère: un élément d'appréciation à partir desquels la réponse à la question évaluative sera formulée. Les critères sont généralement formulés de façon normative. Chaque critère est par la suite adossé à plusieurs indicateurs*.

Indicateur: un élément permettant de qualifier le critère de réussite, de façon qualitative ou quantitative. Il implique de définir explicitement la nature des données à collecter.

Outil: les outils de collecte des données peuvent être quantitatifs ou qualitatifs. Ils permettent de renseigner un critère*.

Logique d'action: la logique d'action reconstitue la cohérence d'ensemble du dispositif évalué, de ses objectifs et moyens initiaux à ses impacts finaux. Elle est souvent reconstituée au début de l'évaluation pour cadrer le travail de l'équipe d'évaluation, puisqu'elle permet notamment d'identifier les impacts potentiels de l'intervention et ses conditions de réalisation, sur lesquelles pourront porter l'évaluation.

Référentiel d'évaluation: le cadre pour structurer la démarche d'évaluation, permettant d'interpréter les données collectées aux fins de l'évaluation, à partir duquel un jugement rigoureux et transparent peut être formulé.

Efficacité: mesure des objectifs par rapport aux résultats.

Efficience: mesure des résultats par rapport aux moyens.

Pertinence: mesure des objectifs par rapport aux besoins.

Cohérence interne: mesure des ressources par rapport aux objectifs.

Cohérence externe: mesure des objectifs par rapport aux autres dispositifs / politiques publiques existantes.

Utilité: mesure des impacts par rapport aux besoins.

Ex-ante: se dit d'une évaluation menée avant une action* (exemple: étude d'impact).

In itinere: se dit d'une évaluation menée de façon concomitante à l'action* évaluée.

Ex-post: se dit d'une évaluation menée une fois l'action* évaluée terminée.

Organisation: pour des raisons de facilité, on appellera ici « organisation » tout organisme menant une évaluation portant sur un dispositif ou une politique participative mis en place par elle-même. L'organisation peut être une collectivité territoriale, une institution publique, une entreprise...

Partie 3

L'évaluation de la participation : spécificités et points de débat



Cette partie aborde des questions spécifiques à l'évaluation des dispositifs participatifs ou des politiques de participation. Ces différents aspects ont été identifiés au travers des ateliers qui ont constitué le chantier « Évaluation de la participation » de l'Institut en 2020 et 2021. Ils ne prétendent pas être exhaustifs mais ils balaient un certain nombre de questions fréquemment posées par les praticiens.

Vous verrez que certains d'entre eux font l'objet de débats : ils sont signalés plus loin.

Nous avons formulé certaines remarques et conseils : n'hésitez pas à nous faire part de vos retours à ce sujet.

Enfin, dans la dernière partie de ce document, vous trouverez des références portant sur ces différents points, qui vous permettront de les approfondir.

1. FIXER COLLECTIVEMENT LES PRIORITÉS DE L'ÉVALUATION

Finalement, pourquoi évalue-t-on des actions participatives ? La question mérite d'être posée tant les motivations sont diverses. On peut trouver par exemple les suivantes :

- **Améliorer les façons de faire**, identifier les besoins en formation des agents ou les besoins de recrutement ;
- **Décider de reconduire ou non un dispositif participatif donné**, d'augmenter ou de réduire les moyens dédiés à la participation ;
- **Rendre compte aux citoyens**, en fin de mandat, du respect d'engagements publiés dans une charte ou un programme politique ;
- **Susciter une réflexion** sur les finalités, les priorités ou les moyens consacrés à la participation ;
- **Préparer un argumentaire** pour développer un plaidoyer.

EXEMPLE

Un organisme a réalisé une évaluation en retenant ces trois priorités de l'évaluation :

- **stratégique** : l'évaluation produit de la connaissance sur l'organisation et permet une montée en compétence des équipes ; en cela, l'évaluation est un instrument de pilotage stratégique.
- **de plaidoyer** : la démarche évaluative est un moyen de rendre visible l'action, de partager une expérience tout en répondant à l'impératif de rendre compte aux citoyens, partenaires, salariés, etc.
- **démocratique** : l'évaluation est un temps de partage et d'ouverture du dialogue aux différents partenaires, aux habitants, aux salariés, etc.

Toutes ces motivations sont légitimes mais peuvent conduire à envisager différemment l'évaluation. Il peut donc y avoir des priorités à établir et des choix à expliciter. Pour cela, il est préférable d'y réfléchir collectivement, ce qui peut justifier un temps de concertation préalable.

Qui doit fixer les priorités de l'évaluation ? Potentiellement, ce sont toutes les parties prenantes, par exemple dans une collectivité : les élus, agents, professionnels et associatifs, citoyens. Pour des raisons d'efficacité, il est conseillé cependant de fixer les limites du collectif, d'organiser un échange avec des règles claires, de valider collectivement les propositions qui seront soumises à l'organisation responsable. Celle-ci pourra ensuite faire des choix mais devra les expliciter au collectif.

Nos remarques

- Il est préférable d'assumer et d'explicitier les choix effectués en matière d'objectifs et de méthode d'évaluation (y compris ceux faits sous contraintes de budget ou de délai, par exemple) pour prévenir les éventuelles critiques.



2. QUOI ÉVALUER ?

1. Évaluer les procédures ou évaluer leurs effets ?

Lorsqu'il s'agit de l'évaluation d'un dispositif participatif, on peut choisir d'évaluer la procédure (la façon de faire) ou les effets (ce que la procédure produit). On peut bien évidemment évaluer les deux.

En débat

Prioriser l'évaluation des procédures ou des effets ?

L'optique est différente dans l'un et l'autre cas. Les deux ont leur intérêt s'il s'agit de justifier de l'action accomplie en termes de qualité ou d'effets. En effet, les critiques formulées à la participation citoyenne portent sur ces deux dimensions : la procédure (« L'information était tronquée, il y avait trop peu de temps ... ») et les effets (« Les décisions n'ont pas été modifiées, nous n'avons pas été écoutés ... »).

D'un côté, il est parfois difficile d'évaluer les effets sans comprendre ce qui s'est passé avant, c'est-à-dire la procédure. De l'autre côté, évaluer une procédure sans savoir ce qu'elle produit, cela peut être frustrant. Les deux aspects sont complémentaires.

Nos remarques

- L'évaluation de la procédure est - dans la plupart des cas - incontournable. La mise à plat de ce qui a été réalisé et le fait de porter un regard évaluatif sur les pratiques permettent à la fois de rendre compte, de réexaminer les choix effectués, de suggérer des améliorations.
- L'évaluation est parfois limitée à l'évaluation de la procédure (ce qui est plus simple) avec l'hypothèse que la qualité de la procédure conditionne les effets (notion de dispositif favorable).

- L'évaluation des effets est sans doute plus délicate et parfois plus longue mais elle permet un retour sur les objectifs initiaux ou les besoins détectés à l'origine. Il ne faut pas craindre de s'y lancer avec une ou deux questions évaluatives, en adoptant une démarche pragmatique et sans prétendre appréhender tous les effets.

2. Évaluer les procédures

Si on s'intéresse aux procédures, on peut examiner :

- le public (nombre de participants, caractéristiques, représentativité, etc.) ;
- les actions mises en place (déroulement, calendrier, outils mobilisés, etc.) ;
- l'information diffusée (nature, accessibilité, caractère compréhensible, etc.) ;
- les échanges (qualité de l'animation, qualité du dialogue, etc.) ;
- les usages des outils numériques (fréquentation, type de contributions, etc.) ;
- les outils visant à une montée en compétence des participants et des agents de l'organisation ;
- le lien du processus de participation avec le processus de prise de décision ;
- le mode d'évaluation prévu (ou non) ;
- etc.



Ce sont les questions évaluatives qui peuvent définir quels aspects des procédures on décide d'évaluer.

Pour évaluer globalement la procédure, il peut être utile de disposer d'une sorte d'aide-mémoire des points à examiner. Il existe pour cela des guides, par exemple la Charte de la participation du public³, qui est généraliste, ou des manuels spécifiques (par exemple, sur les budgets participatifs, sur les conférences de citoyens, etc.).

EXEMPLE

La Charte de la participation du public définit quatre dimensions qui déterminent la qualité d'une démarche participative.

1: Un cadre clair et partagé: l'objet de la discussion est clair, plusieurs scénarios sont discutés, l'information est transparente et compréhensible, les participants sont informés des décisions prises et de leurs motivations, etc.

2: Un état d'esprit constructif: chacun agit dans un esprit d'écoute et de sincérité, les divergences d'opinion sont respectées, chacun argumente son point de vue, etc.

3: La mobilisation de tous: tous les publics concernés sont mobilisés grâce à une démarche proactive, l'égalité d'accès à l'information et à la parole est assurée, l'équivalence de traitement des opinions est garantie, etc.

4: Le pouvoir d'initiative du citoyen: les propositions des participants sont prises en compte, leurs contributions sont valorisées, etc.

Le Volet «auto-évaluation» de la Boussole de la participation⁴, outil développé par le Cerema, est basé sur ces quatre dimensions de la Charte de la participation du public.

Il existe une grande diversité de procédures participatives. Elles se distinguent notamment par:

- leur objet (s'il s'agit d'une démarche centrée sur un projet, une politique de participation...);
- leur durée (une instance pérenne, un dispositif cadré dans le temps...);
- leur caractère réglementaire ou volontaire;
- leur degré (consultation, co-construction...).

Même si ces procédures peuvent se ressembler par certains côtés et si leur évaluation répond aux mêmes principes, il n'y a pas pour autant de démarche d'évaluation toute faite. Une démarche d'évaluation «au cas par cas» est préférable.

Nos remarques

- Il est parfois difficile d'interpréter les données recueillies. Par exemple: cinquante participants à une réunion (ou 40 % de femmes, ou une majorité de jeunes...): est-ce bien ou est-ce insuffisant? Cela dépend des usages habituels dans l'organisation concernée et des objectifs qu'on s'est donnés. Disposer de quelques références est souvent utile. Si on n'en dispose pas, on peut se contenter d'enregistrer sans juger: ces chiffres constitueront des références pour l'avenir.
- Afin de disposer de données suffisantes et significatives pour l'évaluation de la procédure, mettre en place des outils de suivi simples, dès le début de la démarche de participation, peut s'avérer utile. Ils permettent de recueillir des informations au fil de l'eau (par exemple: nombre de participants par genre, catégorie socio-professionnelle ou âge; mesure du temps de parole, etc.) dont la récolte a posteriori serait chronophage voire impossible.

3. Évaluer les effets

Évaluer les effets pose la question de la temporalité: mesure-t-on les effets à court terme, à six mois, à un an? Il faut aussi tenter de démêler ce qui est dû à un processus participatif particulier ou à d'autres facteurs (un autre dispositif, le contexte politique ou social local...). **L'évaluation des effets est donc délicate – puisqu'elle pose la question de l'imputabilité des effets à une intervention ou une politique – mais elle est riche d'enseignements.**

Retours d'expériences

«Il y a un véritable enjeu à préciser les objectifs de la participation. A Grenoble, nous en avons deux: élargir le périmètre des citoyens mobilisés et avoir un véritable impact sur les décisions publiques. L'évaluation a montré que le premier objectif a été partiellement atteint, pas le second. Peut-on viser ces deux objectifs simultanément? Quels moyens doit-on se donner pour cela?» (Atelier du 25 mai 2020).

«L'objectif de la concertation est aussi de créer du lien et de constituer un collectif local autour du projet, qui va l'accompagner durant les années de la mise en œuvre du projet. La concertation, c'est le début de la constitution de ce collectif. Pour le maître d'ouvrage, la création de cette communauté locale qui accompagnera le projet est un objectif. Évidemment, c'est un objectif supplémentaire à celui auquel les citoyens sont attachés, qui est d'avoir un effet sur le projet. Et on ne créera pas cette communauté si la concertation se résume à des paroles et n'a pas d'effet concret sur le projet.» (Atelier du 9 décembre 2020).

Quels effets peut-on évaluer? La première chose à faire est de se référer aux objectifs du processus participatif tels qu'ils avaient été définis à l'origine. On peut aussi examiner les suivants.

■ Les effets sur la décision publique

Les idées émises lors d'une concertation ont-elles été intégrées dans la décision? Il y a deux difficultés principales pour répondre à cette question:

- la première difficulté est de faire la part de ce qui, dans l'évolution d'une décision, relève du processus participatif et de ce qui relève d'autres facteurs (budget, contexte, rapports de force politiques...);
- la seconde difficulté tient au fait que les politiques publiques se construisent sur un délai long qui n'est pas celui de la concertation; entre le temps où les gens ont donné leur avis et le temps où la décision est prise, il peut se passer un an ou deux, voire plus.

Nos remarques

- L'évaluation de cet effet est plus facile si:
 - il existe une traçabilité des processus participatifs (comptes-rendus, etc.);
 - on se donne une temporalité claire (par exemple: l'effet à un an).
- Cette évaluation peut porter sur plusieurs dispositifs qu'il est possible de comparer entre eux, pour en tirer des enseignements plus solides.
- Les participants aux processus participatifs sont particulièrement sensibles à ce type d'évaluation qui s'insère bien dans un objectif de «rendre compte».

■ Les effets sur les projets

La participation du public permet-elle d'améliorer les projets en intégrant des besoins qui avaient été sous-estimés? Constitue-t-elle au contraire un processus mal maîtrisé qui crée de l'insécurité pour les équipes projets, une contrainte et des délais supplémentaires? Permet-elle de limiter les contentieux? Participe-t-elle au contraire à mobiliser des citoyens et à structurer des mouvements d'opposition? Toutes ces questions qui préoccupent les maîtres d'ouvrage (collectivités et entreprises) appellent une réflexion sur les effets des processus de concertation ou de participation.

³ <https://i-cpc.org/document/charte-de-la-participation-du-public/>

⁴ La boussole de la participation dispose de deux volets, un volet «auto-évaluation» et un volet «pas-à-pas» pour définir et suivre le dispositif participatif: <https://www.cerema.fr/fr/actualites/boussole-participation-application-organiser-suivre>

Évaluer l'effet d'une concertation sur un projet, cela renvoie à l'appréciation des effets sur la décision (point précédent) mais également sur le déroulement du projet (par exemple, sur les délais de mise en œuvre, les débats qui ont été les plus vifs, etc.) ou encore sur la culture des équipes projet.

Nos remarques

- Il est difficile de répondre par oui ou par non à la question «la concertation a-t-elle eu un effet sur le projet?». Il est cependant possible de mesurer cet effet, qui peut aller d'un effet nul (aucun changement) à un effet radical (l'abandon du projet), en passant par plusieurs stades que l'on peut caractériser. Par exemple:
 - 1) prise en compte de points d'alerte ou aménagements mineurs;
 - 2) modification substantielle de l'option préconisée par le maître d'ouvrage;
 - 3) choix du «plan B» du maître d'ouvrage au lieu de son option préférentielle;
 - 4) adoption d'une option nouvelle imaginée lors de la concertation.
- L'évaluation des effets sur le projet peut être quantitative. On peut mesurer d'un côté ce que la participation a coûté; de l'autre ce qu'elle a apporté en estimant la valeur économique de ses bénéfices. Cependant, si mesurer les surcoûts causés par la concertation à un projet est parfois complexe (évaluer les moyens mobilisés, le retard pris, les études supplémentaires engagées, les aménagements non prévus initialement, etc.), mesurer les bénéfices l'est encore plus (évaluer le temps gagné, le coût d'un contentieux évité, les avantages ou les bénéfices sociaux procurés par les aménagements non prévus initialement, etc.).
- L'évaluation des effets sur le projet peut relever d'une approche qualitative. Un bilan peut être dressé collectivement, une fois le projet terminé, par les parties prenantes concernées, y compris dans le cas de projets conflictuels (une fois cependant que les passions sont retombées et qu'il n'y a plus d'enjeu...). Les retours d'expérience collectifs constituent des moments d'apprentissage particulièrement utiles pour les acteurs concernés.

- L'évaluation des effets d'une concertation sur la culture des équipes projet peut être approchée par des entretiens mais également par l'identification des modifications apportées aux processus de travail ultérieurs.

Retours d'expérience

«Pour savoir si la participation a un effet ou pas sur la décision publique, nous retenons trois options possibles: 1) le projet s'est poursuivi tel quel; 2) il a été modifié; 3) il a été abandonné. Evidemment, il ne suffit pas de dire qu'un projet a été abandonné, il faut savoir pourquoi: est-ce un effet du débat public ou est-ce dû à des problèmes de budget, d'oppositions s'étant manifestées hors du débat public, etc.? Le débat a-t-il permis de dévoiler ces difficultés?

De la même façon, il ne suffit pas de dire qu'un projet a été modifié, il faut mesurer la portée de la modification» (Atelier du 23 juin 2021).

«Nous avons utilisé un tableau à trois colonnes pour structurer les conclusions de l'évaluation: constats, préconisations stratégiques visant à répondre aux constats, préconisations opérationnelles. La seconde colonne est importante: quelles sont les orientations à prendre pour faire évoluer le système?

Une limite que nous avons rencontrée: il y a eu des débats riches et vivants au sein du comité de suivi, alimentés par des écrits rédigés par l'évaluateur... Mais, ce comité n'étant pas conçu comme une instance de pilotage, il n'y a pas eu de validation collective, ferme et définitive, du contenu de cette «deuxième colonne».

Comment amener à une décision collective au sujet des préconisations? Cela repose la question du pilotage de la démarche: est-elle le fait de la municipalité, des citoyens, de l'ensemble des deux?» (Atelier du 25 mai 2020).

Les effets sur la montée en compétence des citoyens

Souvent, les processus participatifs permettent aux participants de prendre conscience de la diversité des intérêts en présence, des contraintes qui pèsent sur les acteurs concernés, de la difficulté de faire des choix mais aussi de l'enjeu que cela représente pour la société. Beaucoup d'entre eux, à l'issue d'une concertation, disent s'intéresser davantage à l'actualité politique. Une expérience de participation leur permet d'améliorer leurs connaissances concernant le fonctionnement des collectivités ou des entreprises, le sujet abordé dans toutes ses composantes, l'expression de leurs propres besoins, la capacité à comprendre le langage des autres et à accepter différents points de vue sans nécessairement les partager, l'argumentation et la négociation, la confiance en soi, etc. Ces compétences peuvent améliorer leurs participations futures. C'est ce que l'on peut résumer par la formule: «Plus on participe, mieux on participe».

Outre les effets sur les individus, il est possible d'évaluer les compétences que peuvent capitaliser les collectifs citoyens, les groupes professionnels ou les associations, par exemple: l'organisation collective et la création de rapports de force, la reconnaissance par les institutions, la permanence d'échanges avec d'autres collectifs ou avec les institutions même en dehors des périodes de concertation, etc.

Nos remarques

- Ces effets se manifestent à long terme sur le territoire et sont souvent le fruit de l'action combinée de diverses organisations (communes, intercommunalités, organisations professionnelles, institutions publiques...) lorsqu'elles parviennent à créer un écosystème local favorable à la participation citoyenne. Ils ne sont pas faciles à mesurer mais ils contribuent à la création d'une «culture du dialogue» qui caractérise certains territoires qui ont une longue expérience de la participation.

Les effets sur l'organisation

Outre l'effet sur une décision particulière, il est possible d'évaluer l'effet plus large que produit une politique participative dans son ensemble sur le fonctionnement d'une organisation. Par exemple, ces types d'effets ont pu être observés:

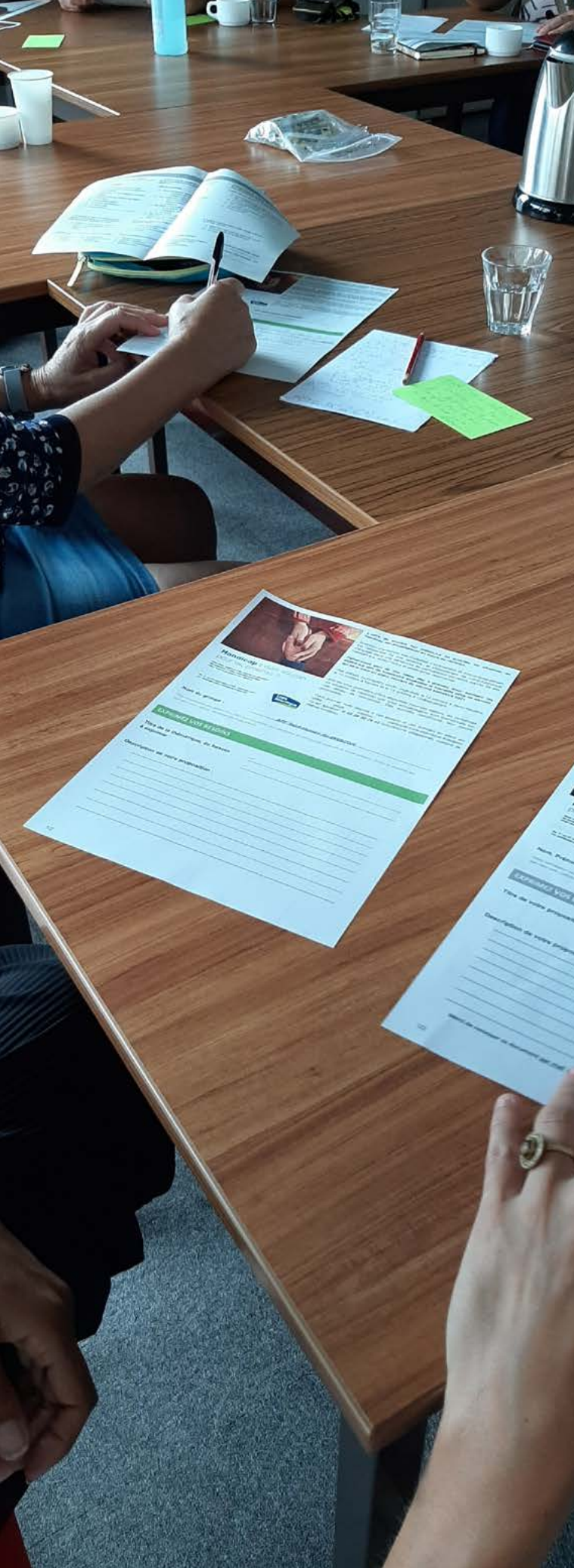
- une amélioration de la transparence des décisions publiques (généralisation de la diffusion d'informations, etc.);
- une meilleure capacité de l'organisation à appréhender les besoins des citoyens;
- des politiques plus systématiquement «orientées usagers»;
- une meilleure communication et cohérence entre services;
- un changement de posture dans les relations entre les agents et les usagers;
- une collecte facilitée de l'information;
- un renforcement de l'image et de la légitimité de l'organisation;
- etc.

Nos remarques

- Ce type d'effet intéresse particulièrement les décideurs et les agents de l'organisation concernée. C'est moins le cas des citoyens.

Le rapprochement des décideurs et des citoyens, la cohésion sociale, la culture de la participation

Les espaces de rencontres et d'échanges entre décideurs et citoyens renforcent la légitimité des décideurs lorsque les participants ont le sentiment d'être écoutés, de participer à un projet collectif et de peser sur la décision. Ils modifient également la vision que peuvent avoir les décideurs des citoyens si ces espaces de dialogue sont productifs et conduisent à des démarches de qualité. Les démarches participatives peuvent donc rapprocher les décideurs et les citoyens en faisant évoluer positivement l'image que chacun peut avoir de l'autre.



Nos remarques

- Attention à ne pas viser seulement une meilleure compréhension de l'action publique par les citoyens. Les décideurs et les agents ont parfois, eux aussi, un cheminement à faire pour aller vers le public, apprivoiser leurs propres craintes, être plus transparents.
- Les citoyens actifs dans les processus participatifs parlent de leur expérience à leur entourage et diffusent ainsi une culture de la participation. Cet effet peut être appréhendé lors d'enquêtes, par exemple en demandant aux participants avec combien de personnes ils ont échangé sur leur expérience personnelle de la participation.

4. Évaluer les coûts

Les coûts des processus participatifs sont rarement mesurés. Cependant, le calcul de l'efficacité est légitime dans une perspective de bon usage des ressources publiques.

Évaluer les coûts suppose de prendre en compte les **coûts marchands directs ou indirects** (prestataires, frais de déplacement ou de matériel, location de salles, etc.) et les **coûts non marchands** (temps passé, valorisation des moyens mis à disposition comme les locaux, etc.).

Généralement, ces coûts mesurés sont ceux de l'organisation qui cherche à évaluer l'efficacité de son action. Cependant, pour être complet, on peut envisager de mesurer le coût pour la société locale et dans ce cas, le temps passé par les participants, les dépenses effectuées par eux pour se mobiliser, etc.

3. QUI ÉVALUE ?

1. Les acteurs de l'évaluation

L'évaluation peut être conçue comme une démarche menée par un **prestataire externe**.

Elle peut également être menée par un **collectif** associant un prestataire externe (le cas échéant) et différentes personnes concernées par le processus participatif à évaluer (des élus, des agents...). On parle alors d'évaluation partagée, pluraliste ou collégiale.

Enfin, elle peut associer **les citoyens** à diverses étapes : intégration dans le pilotage de la démarche, participation à la collecte et/ou l'analyse, contribution à la formulation du jugement... Dans ce cas, on parle d'évaluation participative.

Une évaluation vue comme une démarche seulement technique, menée par un expert extérieur qui la concevrait seul, est rarement pratiquée car elle apporte peu d'enseignements appropriables. **La mobilisation de l'organisation concernée est le plus souvent très bénéfique.** En revanche, la question se pose de savoir s'il faut ou non faire appel à un prestataire extérieur et quelle place peuvent occuper les citoyens dans le processus d'évaluation. Ces deux points font débat, ils sont détaillés ici.

En débat

Faut-il faire appel à un prestataire ?

👍 Un évaluateur extérieur apporte sa compétence en matière d'évaluation, son impartialité, un regard neuf. Il peut constituer un relai intéressant pour exprimer des constats faits par les participants ou des agents sur des thèmes sensibles.

👎 Cela représente un coût ; cela peut déposséder les agents de l'organisation qui sont motivés.

Nos remarques

- Si un prestataire extérieur intervient, il est indispensable que l'évaluation soit co-construite avec lui et les principaux acteurs concernés afin d'aboutir à des orientations partagées. Il faut donc s'assurer que l'évaluateur est disposé à partager son savoir au sein d'un collectif.
- Si on décide de faire appel à un évaluateur extérieur, celui-ci doit avoir une expérience dans l'évaluation des politiques publiques, si possible des politiques de participation.
- Si on décide de ne pas faire appel à un prestataire, et s'il n'y a pas de service dédié en interne, il est utile de se former à l'évaluation. Il est également préférable de constituer une petite « équipe-projet » de deux ou trois personnes pour piloter cette évaluation (à plusieurs, il y a moins de risque d'erreur...).

En débat

L'évaluation de la participation est-elle nécessairement participative ?

👍 C'est une question de principe, de cohérence ou de légitimité. L'évaluation participative permet également aux citoyens impliqués de mieux s'approprier les résultats. Elle crée des occasions de dialogue entre eux et les agents ou les élus sur les objectifs des politiques participatives. Elle renforce leurs compétences. En animant eux-mêmes des ateliers d'évaluation ou en menant des entretiens, les citoyens peuvent inspirer plus confiance aux autres participants.

👎 Il peut être nécessaire qu'une évaluation reste (au moins en partie) interne à une organisation car c'est la condition pour que les expressions de chacun ne soient pas censurées. Par exemple, quand une organisation s'interroge sur ses enjeux internes de transformation, la participation de citoyens n'est pas forcément souhaitable. De plus, les citoyens sont parfois

très sollicités et l'évaluation peut exiger d'eux beaucoup de temps pour un résultat qui n'est pas immédiatement lié à leurs préoccupations. Enfin, les mobiliser et coordonner leurs actions peut s'avérer chronophage pour les agents.

Nos remarques

- L'évaluation participative de la participation, ce n'est pas automatique. Cela dépend des attendus de la démarche. Avant de se lancer dans l'une ou l'autre des approches (participative ou non), il est nécessaire d'en peser les avantages et les inconvénients, sans a priori.
- Il y a plusieurs façons de rendre une évaluation participative, il y a donc des choix à faire sur les publics à impliquer, les moments concernés, etc. Une solution peut être de réserver à l'interne une partie des questions évaluatives, ou de solliciter la participation des citoyens à des moments-clés de l'évaluation (par exemple, la définition des questions évaluatives, au début, et l'interprétation des résultats, à la fin).
- Certains moments de l'évaluation peuvent demander des compétences professionnelles (par exemple, la conduite d'un entretien, la rédaction d'un questionnaire ou le traitement de données chiffrées). Ces tâches ne peuvent pas être déléguées à des personnes qui n'en auraient pas une certaine pratique (que ce soit des citoyens ou des agents).
- Le choix des questions évaluatives relève non seulement d'un savoir-faire mais également d'un parti-pris de nature « politique » qui interroge les priorités et les orientations de la politique menée. C'est sans doute là que la contribution de citoyens est totalement légitime et peut être la plus utile.

Retours d'expériences

« Du point de vue des agents en charge du Pacte pour la démocratie à Strasbourg, l'évaluation de la participation est nécessairement participative. Ils considèrent que l'essence même du Pacte

est le tripartisme (élus, agents, citoyens) et la co-construction. Pour eux, il va donc de soi qu'on y implique des citoyens, des élus et des agents, pour que cette évaluation ne soit pas juste la chose de la collectivité. Ensuite, cela relève d'un souci de transparence. Enfin, c'est un moyen de contribuer à la diffusion de la culture de la participation » (Atelier du 25 mai 2020).

« Pour gagner du temps, si les moyens sont insuffisants, il est possible de réduire la voilure sur les dispositifs à évaluer et – dans le cas d'une évaluation participative – limiter la participation des citoyens à quelques moments-clés de l'évaluation et non pas la solliciter pendant toute la démarche, ce qui peut être assez chronophage. A Strasbourg par exemple, le traitement des données et la rédaction du rapport d'évaluation n'ont pas été des phases participatives, par manque de temps. Mais on peut aussi se demander dans quelle mesure le traitement des données d'un questionnaire par un groupe composite est faisable » (Atelier du 25 mai 2020).

« Faire participer les citoyens à l'évaluation, c'est pour nous une évidence, cela fait partie de notre quotidien. Mais quand il s'agit de déterminer leur niveau d'intégration dans l'évaluation, de nombreux autres paramètres entrent en compte. Cela ne remet pas en cause l'intérêt que nous voyons à leur participation » (Atelier du 18 juin 2020).

2. Anticiper les résistances

Dans les entreprises comme dans les collectivités, certains voient l'évaluation comme une contrainte procédurière, un risque de contentieux ou un motif pour remettre en cause leur travail. Les raisons invoquées pour ne rien faire sont diverses: manque de temps, manque de moyens, manque d'information disponible, complexité ou inutilité d'une telle démarche... Il n'est pas superflu d'anticiper ces résistances et, le cas échéant, de sensibiliser les équipes à l'utilité de l'évaluation.

Retours d'expériences

« Administrativement comme politiquement, [l'évaluation] c'est très engageant. Il a fallu rassurer les agents en leur précisant que ce n'était pas leur travail qui était évalué mais l'idée même de participation citoyenne dans la politique du Département » (Atelier du 18 juin 2020).

« Il faut communiquer pour rassurer: ce ne sont pas les personnes qui sont évaluées mais les démarches de participation; une évaluation, ce n'est pas un audit ou un contrôle mais une opportunité de mieux faire; valoriser les avancées, les éléments positifs; montrer aux citoyens l'intérêt pour eux de participer en montrant à quoi peut servir l'évaluation; dire à chacun que sa contribution est importante » (Atelier du 21 octobre 2020).

Nos remarques

- Avant l'évaluation, échanger avec les équipes et les décideurs qui manifestent des réticences envers l'évaluation pour bien les comprendre; ne pas chercher à les rassurer trop vite mais les inviter à expliciter leurs préoccupations et intégrer celles-ci - si c'est possible – dans le dispositif d'évaluation (par exemple en garantissant la confidentialité des entretiens si des craintes d'être jugés apparaissent).
- Préserver les individus, éviter les remises en cause personnelles: ce ne sont pas les personnes qui sont évaluées mais les démarches de participation.
- Répéter qu'une évaluation, ce n'est pas un audit ou un contrôle; parler de progrès collectifs à réaliser; inviter les personnes à contribuer à une démarche d'amélioration qui engage toute l'organisation.
- Valoriser les avancées, les éléments positifs. Sans occulter évidemment les carences et les échecs dont on apprend aussi beaucoup.

- Utiliser le jeu « Evalophobia » (voir « Pour aller plus loin ») qui permet de décrire les échanges à ce sujet.

3. Trouver la bonne posture

Qu'est-ce qu'une posture d'évaluation? C'est un état d'esprit qui repose sur:

- l'objectivation des faits, la rigueur dans l'analyse, la prise de recul;
- le souci de comprendre en vue d'améliorer plutôt que de juger;
- le lâcher prise et l'acceptation de la critique;
- la reconnaissance et la valorisation de ce qui fonctionne.

Nos remarques

- Aucune organisation ni aucune expérience n'est sans reproche. Les retours d'expérience que nous avons collectés montrent que les résultats ne sont jamais entièrement atteints et que toute procédure a des défauts (ou, pour présenter les choses positivement, des marges de progrès !).
- Il est préférable de connaître ses points faibles, de les assumer et de les corriger, plutôt que de refuser de les voir et de devoir en assumer la critique ensuite.
- Valoriser ce qui marche bien, (se) féliciter d'avoir atteint certains objectifs, reconnaître les efforts engagés même s'ils ne portent pas immédiatement de fruits: la pédagogie de la réussite, c'est efficace !

4. COMMENT SUIVRE ET DIFFUSER ?

1. Organiser un suivi évaluatif

Il est possible d'organiser un recueil de données « au fil de l'eau » afin de renseigner un tableau de bord destiné au suivi, ce qui permet de faire des points réguliers. **C'est une démarche légère, généralement centrée sur quelques critères.** La mise en place d'un suivi évaluatif régulier n'est pas incompatible avec une évaluation plus approfondie, comme le montre le retour d'expérience décrit dans l'encadré.

Retours d'expériences

- « La Ville de Grenoble a créé les Conseils Citoyens Indépendants (CCI). Elle a également mis en place un suivi évaluatif pour mesurer dans la durée l'efficacité de leur fonctionnement au regard des objectifs de la Charte de la participation de la ville. L'idée générale de la démarche était de suivre régulièrement le fonctionnement des CCI, de partager des constats puis d'en déduire des préconisations stratégiques ou des propositions plus opérationnelles. Le suivi évaluatif est donc conçu comme une « aide au pilotage » des CCI. La Ville a décidé de se centrer sur :
- le nombre et la qualité des participants des CCI (genre, catégorie socio-professionnelle...);
- le fonctionnement interne;
- les actions menées en direction des habitants.

[...] Le suivi a mis en évidence d'importantes variations d'un quartier à l'autre, avec une efficacité très variable du dispositif. Dans certains quartiers, les effectifs des CCI n'étaient pas à la hauteur des objectifs, même s'il y a eu un rajeunissement des citoyens engagés et que la parité femmes-hommes était bien respectée. Au bout d'un an, le Comité a dû se positionner : la situation était-elle liée à la mise en place du système (phase où on essuie les plâtres) ou fallait-il remettre en cause quelques points fondamentaux de la charte ?

Il a été décidé de poursuivre le processus une année encore et, au bout de deux ans, de rechercher

les causes de ces difficultés à mobiliser les citoyens afin de modifier la charte initiale. L'objectif dévolu à l'évaluation était donc de mieux comprendre l'écart entre les objectifs inscrits dans la charte et la réalité du terrain » (Atelier du 25 mai 2020).

« Dans les petits projets, le chef de projet doit tout faire. Nous l'invitons à intégrer la démarche d'évaluation tout au long du projet en fixant des objectifs de type « Ma concertation sera réussie si... ». Par exemple : si, avant de commencer, j'établis une cartographie des parties prenantes ; si je fais un diagnostic territorial ; si je vais chercher les publics, etc. » (Atelier du 9 décembre 2020).

EXEMPLE

Exemple de critères qu'il est possible de renseigner régulièrement pour chaque dispositif participatif mis en œuvre :

- objectifs, modalités, calendrier, outils mis en œuvre, existence ou non d'un dispositif de garantie (garants, comité de sages, groupe de suivi...);
- nombre de participants (en distinguant le présentiel et le distanciel ; mode de comptage en particulier pour la participation aux outils numériques), caractéristiques (lieu de résidence, âge, catégorie socio-professionnelle, habitude ou non des dispositifs participatifs, etc.);
- débouchés concrets, produits (constats, propositions, décisions le cas échéant...);
- existence ou non d'un questionnaire d'évaluation par les participants et par les animateurs ou d'une enquête de satisfaction ;
- existence ou non d'un bilan interne.

Nos remarques

Ces critères renseignés peuvent donner lieu à une fiche qui pourra être rendue publique. Ils

alimentent également les bilans qui doivent habituellement être réalisés dans les collectivités ou les entreprises, ce qui permet de les valoriser.

2. Diffuser les résultats de l'évaluation

Les résultats d'une évaluation doivent-ils être rendus publics ? Les avis sont partagés sur cette question. Certains estiment, par souci de transparence, qu'il est indispensable de diffuser l'intégralité des résultats. D'autres pensent, par souci d'efficacité, que certains éléments doivent rester internes à l'organisation concernée, car c'est là une condition de la libre expression des personnes.

Au-delà de ce débat, **une question est celle de l'appropriation des résultats.** Le plus important est que ceux-ci soient réellement intégrés et appropriés de façon à faire évoluer les pratiques.

Nos remarques

- Il faut être attentif à simplifier les résultats (tout en restant fidèle) pour une meilleure compréhension par le public. Les données et les notes techniques peuvent cependant rester disponibles sur demande ou archivées dans un « dossier de l'évaluation » consultable en ligne par ceux qui le souhaitent. Attention cependant à respecter le droit à l'anonymat des personnes interrogées par exemple !
- Il peut être intéressant de varier les canaux de diffusion et les supports (infographie, vidéo, théâtre...) pour une meilleure diffusion des résultats de l'évaluation.
- On peut valoriser les éléments positifs ou présenter les résultats sous un angle encourageant (sans travestir pour autant les conclusions de l'évaluation !). Il est important de montrer ce qu'on a « gagné » à ce processus. Exemple : l'évaluation a permis d'identifier telle limite ou tel angle mort, qui sera intégré dans une prochaine évolution du dispositif.

- La diffusion des résultats aux parties prenantes peut servir l'évaluation car leurs retours peuvent être pris en compte pour nourrir le rapport final.
- Pour aller un cran plus loin et faire évoluer les pratiques, il est utile de ne pas s'arrêter à la diffusion des résultats de l'évaluation mais d'en tirer un plan d'actions. Il peut s'avérer également pertinent de communiquer sur les suites données à l'évaluation (choix et motifs de l'application ou non des recommandations, approfondissements à venir, etc.).

En débat

Faut-il tout donner à voir ?

Se placer dans une posture d'ouverture et de transparence sera valorisé et apprécié. Évaluer suppose de faire connaître les résultats de manière complète et impartiale, d'accepter les critiques vis-à-vis de ses actions. Il faut être capable de prendre en compte les résultats de l'évaluation pour en tirer véritablement des enseignements.

Les résultats de l'évaluation sont parfois difficilement intelligibles et doivent être présentés de telle sorte qu'ils soient compréhensibles notamment pour le grand public. Ils ne doivent pas remettre en cause directement des personnes, sous peine de voir celles-ci adopter des réflexes de justification, de défense, voire de résistance au changement. Il est légitime que certains enseignements de l'évaluation restent internes à des organisations.

Retours d'expériences

« Une certaine confidentialité permet d'aller plus loin dans le questionnement et la remise en cause des organismes ou des personnes. Il n'est pas illicite que certains enseignements d'évaluations restent internes à des organisations car c'est une condition pour que des questionnements approfondis puissent être menés. L'important est que cela contribue à faire évoluer les pratiques » (Atelier du 23 juin 2021).

Conclusion

Pour des démarches d'évaluation « sur mesure »

Vous souhaitez vous lancer dans un processus d'évaluation ? N'hésitez pas à le faire car c'est une démarche qui permet d'apprendre et de se perfectionner, de rendre compte et de contribuer à diffuser une culture de la participation.

Il y a de nombreuses façons de mener une évaluation et on ne peut pas tout faire. Il est préférable de se centrer sur ce qui est stratégique et de le traiter correctement.

Veillez à dimensionner l'évaluation à vos moyens. Veillez à poser les bonnes questions dès le départ. Veillez enfin à adapter la méthode à vos attentes.

Autrement dit, ne vous précipitez pas pour faire un copié-collé d'une expérience d'évaluation ou pour adopter une grille de questionnements déjà faite. La phase préparatoire conditionne les résultats et permet d'objectiver le jugement que l'on va porter, il faut donc y prêter attention.

Il n'y a pas de passage obligé, pas de question évaluative incontournable. L'évaluation ne permet jamais de tout regarder, il faut donc faire des choix. Se poser la question « à quoi est-ce que ça va nous servir ? » est une bonne façon de commencer.



POUR ALLER PLUS LOIN

Nous présentons ici des références qui vous permettront de développer les points abordés dans la troisième partie. Tous ces documents peuvent être consultés sur le site de l'Institut.

■ Présentation

- *Évaluer les démarches de participation citoyenne. Enquête sur l'évaluation des démarches de participation dans les collectivités locales.* Décider Ensemble, 2019.
- *La concertation est-elle rentable ? Environnement, conflits et participation du public.* Cécile Blatrix et Jacques Méry (coord.), Edition Quæ, 2018. Voir aussi notre note de lecture (Ressources/Documents).

■ 1 Fixer collectivement les priorités de l'évaluation

- *L'évaluation partagée donne du sens.* Periferia, 2013.
- *Une évaluation utile et mobilisatrice, est-ce possible ?* Groupe de travail sur l'évaluation, Québec, 2018.

■ 2 Qui évalue ?

- *Préparer les termes de référence d'une évaluation.* Daniel Neu, GRET (Groupe de recherche et d'échanges technologiques).
- *Une approche pluraliste et participative : coproduire l'évaluation avec la société civile.* Gaëlle Baron et Eric Monnier, 2003.

■ 4 Évaluer les procédures

- *La boussole de la participation, une application pour organiser et suivre un processus participatif, qui permet d'auto-évaluer sa démarche au regard des principes et valeurs de la charte de la participation du public.* Cerema, 2020.
- *Grille d'analyse qualitative des expériences locales.* Urbact et Partecipando.
- *Méthodes de participation du public : un cadre d'évaluation.* Gene Rowe et Lynn J. Frewer, 2000.
- *CLEAR – Un outil d'évaluation de la participation des citoyens à la vie locale.* Comité européen sur la démocratie locale et régionale (CDLR), 2008.
- *Évaluation de l'efficacité des processus de délibération : études de cas sur la gestion des déchets.* Judith Petts, 2001.

■ 5 Évaluer les effets

- *Des indicateurs pour identifier les effets des démarches participatives : application au cas du département du Gard.* Hélène Rey-Valette, Jean-Eudes Beuret, Audrey Richard-Ferroudji. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, vol. janvier, no. 1, 2018, pp. 5-32.
- *La participation citoyenne à l'action publique : construire des décisions ou un capital pour l'action ?* Jean-Eudes Beuret et Anne Cadoret, *Revue canadienne des sciences régionales*, 2015.
- *L'évaluation des processus de concertation. Relief : une démarche, des outils.* Jean-Eudes Beuret Noémie Dufourmantelle et Valérie Beltrando. La Documentation française, 2006.
- *Guide méthodologique. Évaluer l'utilité sociale.* ICP et UCPA, 2018.

■ 6 Évaluer les coûts

- *La concertation est-elle rentable ? Environnement, conflits et participation du public.* Cécile Blatrix et Jacques Méry (coord.). Quæ, 2019.

■ 7 Organiser un suivi évaluatif

- *Grille de suivi. Les principes de la charte du dialogue citoyen évalués.* Nantes Métropole, 2018.

■ 8 Anticiper les résistances

- *Evalophobia. On a tous une bonne raison de ne pas faire d'évaluation.* Jeu développé pour le Ministère de la Transition écologique et solidaire.

Envie de fouiller dans LES BOÎTES À OUTILS ?

L'Institut met à disposition des documents sur l'évaluation des processus participatifs dans sa base de données documentaire (Ressources/Documents) : retours d'expériences, rapports d'évaluation, guides méthodologiques, articles, etc. Tapez le mot-clé «éval» <https://i-cpc.org/ressources/documents-ressources/>

La Vigie de l'évaluation propose une veille et une base de données riche sur les pratiques et sujets de l'évaluation de politiques publiques <http://evaluationvigie.fr/category/ressources/>

Euréval met à disposition, sous formes de fiches techniques, des informations destinées aux acteurs intéressés par l'évaluation. <https://eureeval.wordpress.com/les-outils-de-levaluation/la-boite-a-outils-de-levaluation/>

Le réseau d'évaluateurs EVAL met à disposition un centre de ressources présentant les fondamentaux de l'évaluation, des ressources

bibliographiques mais aussi des méthodologies et outils : <https://www.eval.fr/>

Quadrant Conseil propose un certain nombre de ressources en libre accès sur les processus évaluatifs. Vous êtes libres de les utiliser tant que vous citez la source et que ce n'est pas pour un usage commercial. <https://www.quadrant-conseil.fr/ressources.php>

■ Envie d'en savoir plus ?

Consultez notre page «Focus sur... l'évaluation de la participation» sur notre site internet.

<https://i-cpc.org/focus-sur/evaluation-de-la-participation/>

Vous y trouverez des documents, les coordonnées d'acteurs spécialisés dans l'évaluation, des événements, des ressources méthodologiques...



Repères