L’évaluation partagée donne du sens !

Periferia aisbl
Rue de la Colonne, 1
1080 Bruxelles
contact@periferia.be
+32 (0) 2 544 07 93
www.periferia.be

Rédaction et conception graphique : Periferia aisbl
Edition 2013
Toute reproduction autorisée et encouragée sous réserve de citer la source
Dessin couverture : Arnaud Bilande

L'évaluation partagée donne du sens !

Un fil rouge du projet porté collectivement

Depuis 15 ans, Periferia accompagne des processus participatifs dans des contextes très diversifiés allant de la rénovation urbaine au développement de capacités citoyennes en passant par des dynamiques budgétaires telles que le budget participatif.

La mise en place et l'accompagnement d'un processus participatif nécessitent beaucoup de flexibilité. Il serait en effet dommage de simplement transposer un processus utilisé dans un lieu à un autre endroit. Cela correspondrait à nier toutes les particularités et les ressources propres à ce nouvel espace, et empêcherait l'importante étape de construction du processus avec les participants.

Evaluer et corriger régulièrement en cours de processus est donc un exercice nécessaire et très enrichissant, qui fait intrinsèquement partie du processus participatif. Pourtant, force est de constater que l'évaluation est souvent oubliée dans les processus participatifs et que, lorsqu'elle ne l'est pas, elle apparaît comme la phase ultime du processus. Très souvent aussi, l'évaluation intervient comme une demande du financeur qui l'envisage plus comme un outil de contrôle que comme un outil de gestion.

Pourtant l'évaluation devient un outil très intéressant lorsqu'elle est envisagée comme partie intégrante de toutes les étapes d'un processus et qu'elle permet, à un moment, de repenser collectivement la direction qu'on a prise et d'envisager une autre manière de guider les actions, si on sent qu'on a dévié de notre route ou, au contraire, qu'on pourrait aller plus loin. Elle n'est plus alors au service du financeur, mais devient un objet de débat et de décision collective en soi.

Cette publication fait suite à la réalisation « Faisons le point… ça vaut le coup de participer ? » produite en 2012 qui présente quelques exemples d'évaluations menées plus spécifiquement dans des démarches participatives (téléchargeable gratuitement sur notre site www.periferia.be). Début 2013, l'équipe de Periferia souhaitant se renforcer sur la notion d'évaluation multi-acteurs, a suivi une formation donnée par le professeur Yves Cabannes[1].

Cette publication propose d'explorer précisément la manière d'intégrer l'évaluation au cœur d'un processus de projets et d'actions et de la penser comme un outil de gestion collective et de renforcement des capacités d'analyse et d'action de l'ensemble des acteurs impliqués.

1/ Y.Cabannes : Professeur et titulaire de la Chaire de la Panification du Développement à l'University College London, Unité de Planification du Développement.

Organisation du document

Avant d'aborder concrètement le sens de l'évaluation, nous proposons de visualiser une série de freins ou de travers couramment observés. Nous analyserons ensuite les éléments qui nous semblent essentiels pour parler d'un processus d'évaluation partagée et intégrée. Et enfin, nous terminerons par une description des étapes nécessaires à un tel processus et de la manière de les mettre en œuvre.

Les éléments repris ci-après constituent un ensemble de points d'attention utiles pour les citoyens, comités et associations mais aussi pour les techniciens et les élus qui initient ou s'impliquent dans une démarche d'évaluation. Ils ont pour but d'élargir les horizons sur l'évaluation en la plaçant, dès le départ, au cœur-même des réflexions qui mèneront au développement d'un projet.

Le document est organisé de la manière suivante :

Coups de frein et dérapages

L'évaluation fait peur
«Evaluation - sanction»
Un outil de pouvoir
Se limiter aux résultats
Le Roi Chiffre !
L'illusion de la neutralité
«On verra ça à la fin»
Le temps c'est de l'argent…mais c'est aussi des gens !
Faire évoluer notre mode de pensée

Des éléments essentiels

Croiser les points de vue
Evaluation multi-acteurs
Outil d'émancipation collective

Mettre en place une évaluation partagée et intégrée au processus

Un cycle d'évaluation
Pas une étape isolée
- Situation de départ
- Objectif de développement
- Ligne de base
- Développement du projet / Objectifs immédiats
- Quatrième étape : Résultats attendus et plan d'action

Les étapes d'évaluation : Donnons du sens
- Efficacité
- Efficience
- Pertinence
- Impact

Prendre le train en marche
Quelques points d'attention et pièges

Conclusion

L'évaluation fait peur

Assurément, à lui seul, le terme « évaluation » fait peur, mais pourquoi donc ? L'évaluation n'est-elle pas une simple étape qui doit permettre ensuite de faire évoluer, améliorer ce que l'on fait ?

Malheureusement, de prime abord, elle est rarement envisagée comme telle.

L'évaluation fait peur parce que nous sommes des êtres humains et que notre mode de pensée a tendance à ne pas bien faire la différence entre l'évaluation d'une action et l'évaluation de ceux qui mènent cette action. Du coup, on se sent vite agressé si on le prend personnellement ! L'évaluation de processus comme ceux visés ici, cherche donc à analyser un projet et des actions, la méthode utilisée, l'équilibre entre les moyens mis en œuvre et le résultat obtenu et non les personnes qui les développent et/ou les financent, ni même les commanditaires de l'évaluation. Bien sûr l'évaluation peut amener des commentaires sur les structures, mais on évitera toute évaluation personnelle qui, sinon,sonne comme l'annonce d'un jugement.

Mais ce n'est pas que notre mode de pensée qui est en cause, c'est aussi le fonctionnement de notre société qui repose essentiellement sur des jeux de pouvoir, qui a bien du mal à fonctionner sur un mode collectif et multi-acteurs.

La peur de l'évaluation est liée à l'individualisation, au « non collectif » et à la méritocratie qui placent les individus dans l'obligation de démontrer leur efficacité et rentabilité. D'ailleurs dès le plus jeune âge, sur les bancs de l'école, on nous habitue à voir « l'évaluation » comme un moment redoutable de notre apprentissage, une étape où l'on se sent souvent bien seul.

Ainsi, contrôle et jugement sont les deux termes que l'on associe généralement au mot évaluation. Et lorsqu'on associe ceux-ci à des relations de pouvoir, on a tôt fait de préférer l'adage « vivons heureux, vivons cachés ».

« Évaluation - sanction »

Pourquoi associe-t-on également l'évaluation à la sanction. Certes une évaluation sert à pouvoir poser un regard critique à un moment donné sur un processus et des actions en fonction d'éléments qu'on souhaite voir évoluer. Mais on oublie trop souvent qu'avoir un regard critique ne signifie pas « pointer tout ce qui ne va pas ». Avoir un regard critique c'est prendre le temps d'analyser, ce qui va permettre de rendre visible les éléments qui ont évolué positivement, de même que ceux qui ont évolué négativement ou qui n'ont simplement pas évolué.

C'est un moment qui permet de vérifier si des éléments ont été oubliés au début du processus ou négligés au cours de celui-ci. C'est à ce moment aussi qu'on relève de nouveaux besoins ou des opportunités, apparus en cours de route. Mais surtout, c'est le moment où l'on construit la suite du processus, où l'on définit ensemble des stratégies et orientations. On se sert de ce qui nous semble bien fonctionner pour imaginer comment travailler ce qui semble plus difficile à atteindre.

L'évaluation repose alors sur l'analyse des faiblesses mais aussi des forces tout comme des menaces et des opportunités qui peuvent influencer la manière de poursuivre le processus imaginé au départ.

Un outil de pouvoir

Le pouvoir qui peut naître d'un processus d'évaluation est évident. Ce pouvoir pourra se traduire de différentes manières, notamment en fonction de qui commandite l'évaluation et de qui la mène.

Lorsqu'elle est commandée par un financeur ou une autorité supérieure, l'évaluation est souvent menée par une personne ou une équipe spécialisée (expert, bureau d'études, etc.). Généralement choisie sur base de son extériorité, cette personne/équipe n'a pas participé à la réflexion qui a mené à l'émergence, au développement, à la mise en place et au déroulement du projet évalué, on observe dans bien des situations sa difficulté à analyser l'ensemble du processus et son sens recherché. Il y a un risque qu'elle se raccroche alors à des observations quantitatives, et limite son analyse qualitative aux seuls résultats visibles (un chantier, une installation, un

cahier de recommandations...) des actions menées. Dans ce genre de cas, l'évaluation se focalise davantage sur des effets/résultats à court (voire très court) terme.

Menée de cette manière par un « expert » externe, l'évaluation produit dès lors souvent un rendu très technique permettant peu de nuance. Sans compter que même la manière d'écrire le rapport et les éléments à mettre en avant peuvent être formatés par celui qui commande l'évaluation, voire par le financeur de l'action. Ces rapports ne sont alors pas toujours compréhensibles et peu transparents. De plus, si l'évaluation est « commandée » par un acteur spécifique, il n'est pas rare que celui-ci s'approprie et « filtre » les résultats afin de ne pas s'exposer à la critique et se mettre en danger. Dans ce cas, le commanditaire de l'évaluation semble nourrir la même crainte que celle provoquée chez ceux qu'il soumet à l'évaluation !

Quand le commanditaire est le financeur (comme c'est très souvent le cas), l'évaluation servira en général d'outil de contrôle pour vérifier que les moyens financiers octroyés ont été utilisés et ont produit les résultats attendus. L'évaluation peut alors s'avérer ambiguë puisque, pour de nombreux financeurs, si les résultats produits ne correspondent pas aux attentes et à la vision du financeur, gare à la fermeture des robinets !

Mais d'autres évaluations peuvent être constructives, même menées par une personne/équipe extérieure, dans la mesure où elles permettent un regard qui apporte des éléments nouveaux et souligne des points d'attention imprimés par d'autres logiques (par exemple, un évaluateur qui vient d'un autre contexte). Parfois aussi, le commanditaire impose que l'évaluation soit menée conjointement par des personnes d'horizons différents pour encourager le croisement de points de vue.

Même dans ces cas qui sont plus ouverts, les évaluateurs jouissent d'un pouvoir important. On voit clairement qu'évaluation rime rarement avec un dialogue avec les acteurs concernés et relève peu d'une volonté profonde de faire évoluer les démarches, en se limitant davantage dans le jugement immédiat.

Enfin, l'évaluation peut aussi être commanditée par un acteur de contre-pouvoir. Auquel cas, elle aura tendance à pointer des éléments négatifs afin d'alimenter les détracteurs du processus mis en place.

Ces différentes formes d'évaluation courent donc fortement le risque de n'être qu'un outil au service « des plus forts » ou de « ceux qui sont au-dessus ». Il nous semble urgent de rompre avec cette logique unique et de replacer l'évaluation dans les mains des acteurs de terrain, inscrits au cœur des processus participatifs ; d'en faire un instrument de pouvoir au service du processus et des participants.

L'évaluation doit être partagée et intégrée.

Se limiter aux résultats

De manière générale, l'évaluation va chercher à pointer des résultats qu'ils soient positifs ou négatifs. Elle aura donc comme souci d'analyser ce qu'ont produit des activités, au moyen (habituel) de chiffres (nombre de personnes inscrites, proportion de participants des publics visés, etc.). Mais de « bons résultats » générés par une activité ne signifient pas nécessairement qu'on a atteint ce qu'on souhaitait ou qu'on avance dans la bonne direction. Avoir un grand nombre d'étudiants à une formation ne signifie pas pour autant que cela les mènera à un emploi, si c'est le but recherché.

Il est donc absolument nécessaire de replacer les résultats obtenus dans le contexte global du projet. Ce qui n'est pas toujours facile car les résultats des activités sont des résultats de court terme or l'évaluation doit permettre d'analyser les résultats à moyen et long termes afin de donner du sens à chaque action menée.

Le Roi Chiffre !

Afin de rendre l'évaluation la plus crédible et objective possible, on a souvent pour réflexe de produire des résultats chiffrés. On conteste moins facilement des chiffres que des résultats plus « abstraits» qui laissent une part à l'appréciation, au ressenti.

Bien entendu, les chiffres ne sont pas inutiles ou insignifiants ! Il est parfois intéressant d'appuyer des résultats par une série de chiffres,

comme par exemple présenter le nombre d'habitants qui fréquentent un espace collectif ou le nombre de projets organisés pour les jeunes dans un quartier.

Cependant, pour transmettre certaines dimensions, comme le sens d'un processus mis en œuvre ou l'évolution d'une personne qui s'est émancipée dans un processus, on sera bien obligé de sortir de ces seuls chiffres. Par ailleurs, la manière d'obtenir des résultats chiffrés et de les présenter sont souvent techniques et difficilement compréhensibles et appréhendables par l'ensemble des acteurs impliqués dans le processus global.

L'illusion de la neutralité

On pense souvent que passer par un évaluateur extérieur apportera plus d'objectivité et de neutralité au processus. Mais est-on réellement plus neutre et objectif quand on est extérieur ? Cela peut jouer dans le fait d'éviter que le point de vue ou l'intérêt d'un acteur impliqué ne s'impose aux autres. Mais aucun évaluateur ne sera jamais totalement neutre. Par contre son analyse peut être une bonne base qui permette ensuite de faire débat avec les différents acteurs pour en tirer des évolutions à apporter à un projet.

Il est en effet nécessaire d'aborder les résutats d'une phase d'évaluation selon les différents points de vue des acteurs afin que chacun s'y retrouve. On peut encore aller plus loin en pensant et en réalisant l'évaluation collectivement fusse-t-elle animée par un acteur

extérieur qui facilitera à ce moment-là la dynamique d'évaluation et pourra peut-être plus facilement faire émerger des tensions ou des « non-dits ».

« On verra ça à la fin »

C'est souvent à la fin qu'on évalue. Si cela permet de tirer des leçons pour plus tard, cela veut aussi dire qu'on s'est privé d'augmenter la qualité des actions ou échanges au cours d'un processus mené parfois durant plusieurs mois voire plusieurs années.

L'évaluation a posteriori est certes nécessaire mais elle ne doit pas être le seul moment d'évaluation envisagé avant de commencer un projet. L'évaluation est une sorte de tableau de bord que l'on active davantage à certains moments pour guider le projet et ses actions afin d'augmenter les chances d'atteindre les résultats souhaités au départ.

N'évaluer qu'à la fin, c'est trop tard !

Le temps c'est de l'argent… mais c'est aussi des gens!

Mener une évaluation efficace, ça peut parfois coûter cher et, dans tous les cas, ça prend du temps. Deux raisons qui nous poussent parfois à se passer de cette étape.

Si un processus d'évaluation a un coût, il est donc nécessaire de le budgétiser (et donc de l'envisager) dès la phase d'élaboration du projet et de lui dédier un temps spécifique, par exemple, une assemblée d'évaluation organisée tous les six mois ou après chaque grande étape.

L'évaluation touchera également les notions de temps et d'argent au sein même de ce qu'elle analyse. Un processus d'évaluation qui suit une action permettra de réorienter les activités et de s'assurer que tant les énergies que les moyens investis le sont à bon escient.

En restant attentif qu'il serait dommage de simplement s'en tenir à comptabiliser le temps investi dans le projet par chaque personne et le traduire en coût horaire. Les attentes, l'enthousiasme, les relations qui se tissent entre les acteurs, la confiance qui se construit sont autant de richesses qui se développent avec le temps.

C'est au travers de ce type d'observation que l'on réalise qu'une évaluation en cours de projet prend tout son sens : on peut alors envisager des corrections nécessaires et éviter de perdre inutilement des moyens et de l'énergie dans des actions inappropriées. Sans compter l'impact sur les participants si l'évaluation n'intervient

qu’en fin de processus et que le constat final se révèle négatif : démotivation, déception, colère... Et qui se ressentira probablement dans de futures actions et entre les différents acteurs.

Faire évoluer notre mode de pensée

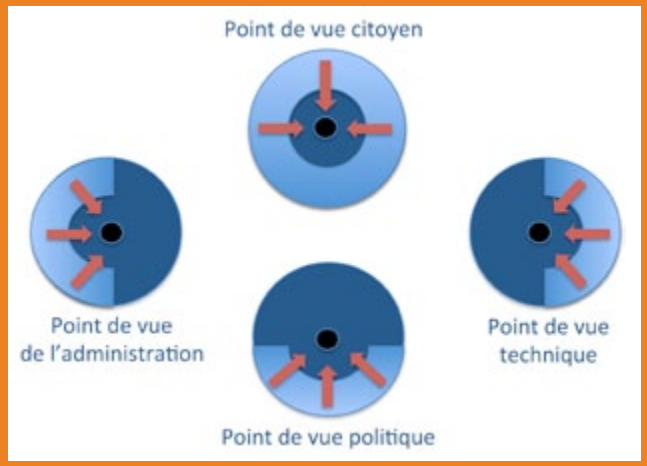
Le fait de penser l’évaluation par le biais d’un expert et à l’initiative d’un seul acteur repose sur un fonctionnement de société qui n’envisage pas la confrontation d’idées comme un ingrédient fondamental. Outre la notion de pouvoir évoquée plus haut, c’est aussi la peur du conflit qui fait que l’évaluation est un outil souvent « cloisonné », laissé dans les mains d’un seul acteur.

Evaluer collectivement implique de tenir compte des points de vue et des intérêts de chacun ou plus exactement de chaque type d’acteurs. Ces points de vue se rejoignent probablement sur certains aspects et divergent sur d’autres. Mais c’est à travers la reconnaissance de ceux-ci qu’on peut développer, ensemble, une vision commune qui mènera à un projet collectif et à des actions concertées.

L’évaluation ne sera plus envisagée comme un outil de jugement et de sanction mais comme un outil de pilotage du projet approprié par tous. C’est collectivement que seront réalisées les différents moments d’évaluation et que les décisions pour corriger le processus et les actions qui le composent seront prises.

Par principe, chaque acteur a un point de vue unique qui détermine ses positions et ses objectifs. Dans un processus où aucune phase de diagnostic n'est réalisée conjointement, ces points de vue vont s'affronter d'autant plus violemment qu'aucun des acteurs ne sera en mesure de comprendre les motivations des autres et l'étape d'évaluation sera bien difficile à mener.

La construction collective et l'appropriation du projet seront dès lors presque impossibles : on risque de se retrouver dans un exercice où ce sont ceux qui crient le plus fort qui seront entendus. Dans le cas d'une dynamique multi-acteurs, qui a pour objectif d'établir la phase de diagnostic de manière collective, il est parfois nécessaire que cette construction se déroule en plusieurs étapes.



Chaque groupe d'acteurs peut ainsi décider dans un premier temps de se retrouver entre soi pour élaborer son propre point de vue avant de participer à la phase de mise en commun avec les autres acteurs. Une autre manière de faire serait de prévoir, durant l'assemblée collective, des temps de travail en sous-groupes. Ensuite, chaque acteur ayant une vision claire concernant son (ses) point(s) de vue, pourra s'inscrire dans le schéma décrit en page suivante.

Plummer, Janelle. Municipalities and Community Participation: A Sourcebook for Capacity Building. London and Sterling, VA: Earthscan, 2000, p.101.

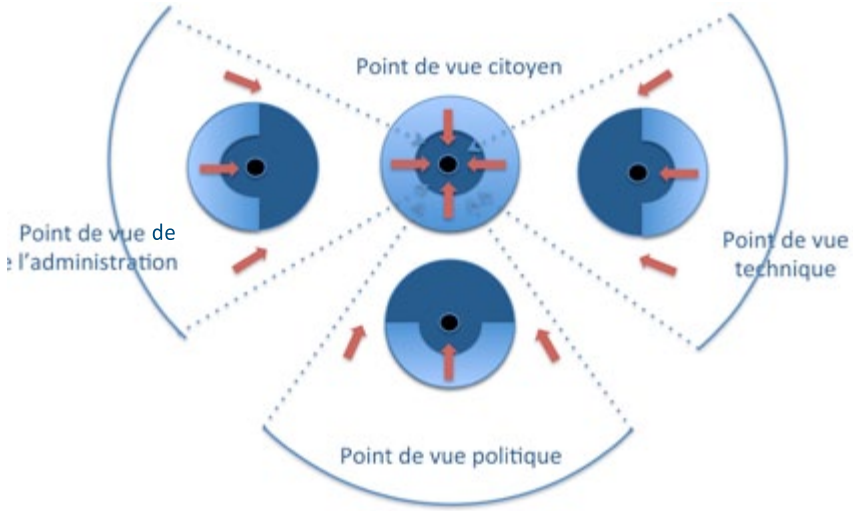
Croiser les points de vue

Du point de vue de Periferia, il est impératif qu'une évaluation se fasse en permettant à chaque type d'acteurs de s'exprimer. C'est précisément le croisement de ces différents avis et l'analyse collective des résultats qui permettront de développer une vision et des conclusions partagées.

Nous reviendrons ici sur l'intérêt de mener l'évaluation avec l'ensemble des acteurs, mais aussi sur l'importance de la construire, collectivement, en amont du processus.

Croiser les points de vue lors de l'évaluation est essentiel. Mais si l'évaluation reste commanditée et menée par un seul acteur, fusse-t-il externe, comment garantir que les avis exprimés permettent de construire des réorientations adoptées collectivement?

Le fait de développer le projet et le mode d'évaluation collectivement, garantit davantage d'arriver à une évaluation et des réorientations partagées.



Dans le cas de ce schéma, même s'il peut être nécessaire de passer par une première étape de réflexion par type d'acteurs séparément, l'analyse de la situation existante est faite par l'ensemble des acteurs, à partir des différents points de vue exprimés.

À travers ce partage de réflexion et les échanges qui s'en suivent, les perspectives de chacun s'élargissent et les objectifs des citoyens, techniciens, politiques et administratifs se confrontent.

Par des débats et négociations, ces différents acteurs vont pouvoir faire émerger et reconnaître leurs différents objectifs, les faire cohabiter et s'enrichir de la manière la plus harmonieuse. Ces mêmes éléments feront ensuite l'objet de l'évaluation.

Plummer, Janelle. Municipalities and Community Participation: A Sourcebook for Capacity Building. London and Sterling, VA: Earthscan, 2000, p.101.

Evaluation multi-acteurs

Nous avons insisté plusieurs fois sur l'importance que l'évaluation soit « multi-acteurs ». Cela semble logique par le simple fait que la situation sur laquelle le projet tente d'avoir une influence n'est jamais la résultante d'un seul acteur, mais bien d'un ensemble complexe d'éléments (des projets à l'échelle de quartier ou de commune avec des composantes agissant par exemple sur l'espace public). Cela nécessite donc d'envisager le projet de manière globale, en tenant compte des points de vue et de la vision d'acteurs souvent très diversifiés. Même dans le cas d'un projet mené par un seul acteur, son déroulement et sa réalisation touchent généralement d'autres personnes. Inclure directement ces personnes, lors de l'évaluation, apportera davantage de sens aux résultats relevés.

Le principe du « multi-acteurs » repose sur l'idée que la confrontation des points de vue permet d'accroître la pertinence et la portée d'un projet. Loin d'effacer les différences de points de vue, elle les met à profit pour enrichir et renforcer celui-ci.

Outil d'émancipation collective

Le principe même de l'évaluation s'inscrit dans un processus d'apprentissage collectif. Il s'agit en particulier de:

- mettre tous les acteurs impliqués au même niveau ;
- traduire les objectifs dans une vision partagée du futur ;

Mettre les acteurs au même niveau implique d'assurer un même niveau d'information entre tous les acteurs et de traiter de manière égale la parole de chacun, avec la même importance et le même souci de compréhension. C'est sur base d'une compréhension mutuelle de la situation de départ que l'on pourra définir collectivement des objectifs et ensuite des actions, même si les raisons de l'implication des acteurs peuvent être aussi diversifiées que les acteurs eux-mêmes. C'est par cette appropriation de la démarche globale que pourront être construites les phases d'évaluation et donc les correctifs qui vont en résulter.

Un cycle d'évaluation

Au regard de tout ce qui a été dit jusqu'ici, parler de « système » ou de « cycle » d'évaluation n'est pas anodin. En effet, nous prenons en considération l'ensemble des éléments/étapes qui vont composer une évaluation et non pas une étape en particulier. Le principe du cycle repose sur l'idée qu'on puisse évaluer un projet à n'importe quel moment et ce, de façon la plus complète possible. Qui dit cycle dit donc revenir sur les points de départ pour permettre une évolution d'un projet et de ses actions.

On relève ainsi trois types d'évaluation constituant un cycle d'évaluation. L'évaluation a priori/ex-ante intervient avant le début d'un projet pour établir une situation initiale. L'évaluation intermédiaire a pour but d'analyser (monitoring) les actions du projets (faire évoluer, corriger) et se répéter plusieurs fois jusqu'à la fin du projet. L'évaluation a postériori se fera après que le projet soit terminé pour vérifier l'évolution par rapport à la situation de départ.

Pas une étape isolée

L'évaluation est donc un processus cyclique. Ce cycle va permettre de vérifier l'efficacité et l'efficience des activités mais aussi les influences que ces résultats ont sur les objectifs que l'on s'est fixés au départ. C'est donc au travers d'un principe de multiples allers-retours que l'on fait évoluer le projet. Lors de chaque cycle, l'ensemble du processus est revu ainsi que les éléments du diagnostic de base de manière à ce qu'ils influencent positivement l'orientation du projet et les activités menées.

L'évaluation est aussi un processus « itératif », c'est-à-dire qu'il se répète plusieurs fois.

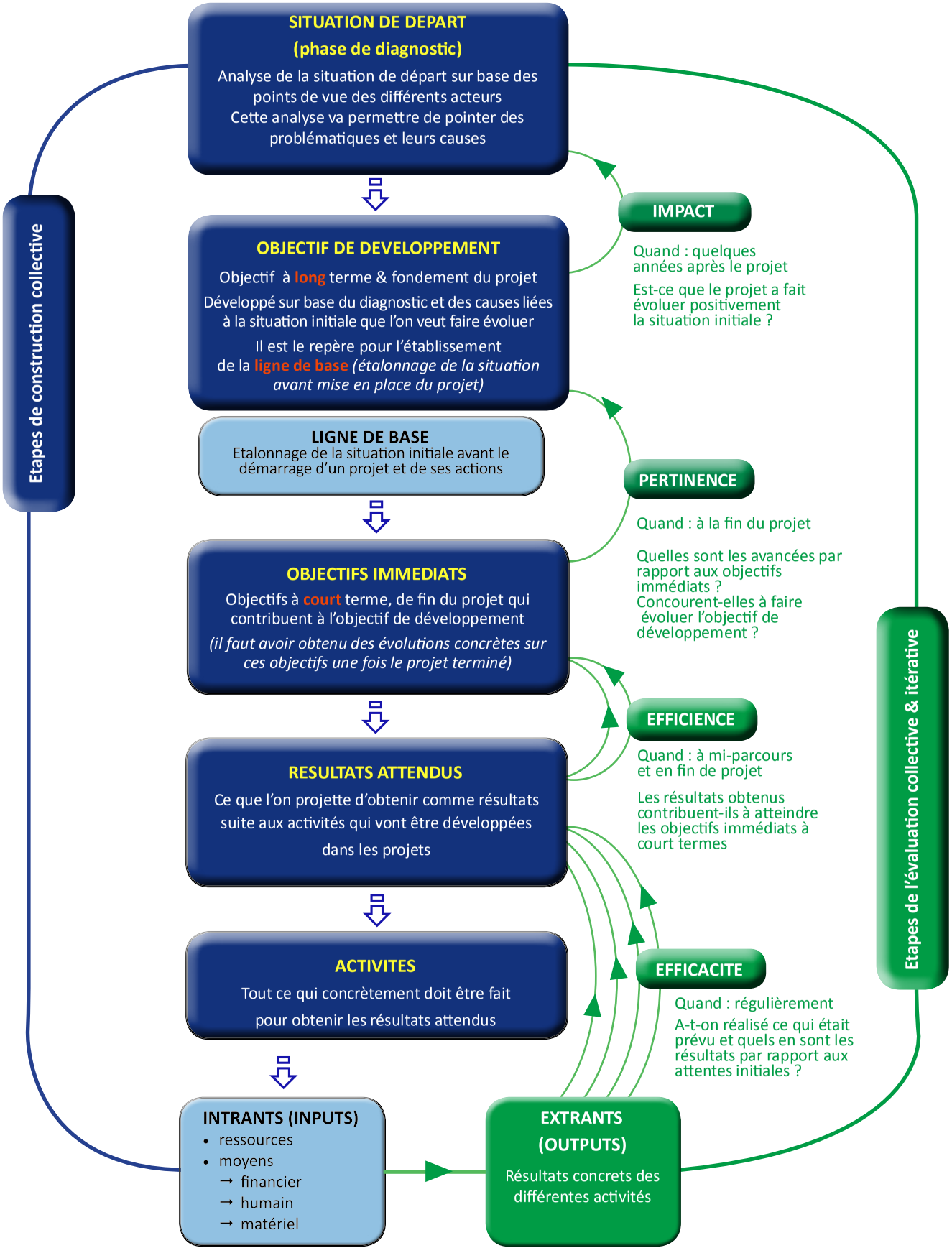
Le principe du cycle itératif donne l'occasion de remettre en perspective les différents points de vue et la manière d'évaluer les résultats obtenus. A chaque fois, ces confrontations des points de vue existants sont autant d'opportunités pour faire évoluer les visions de chaque acteur. En effet, sans pour autant effacer ceux-ci, les perspectives étant élargies, de nouveaux objectifs communs peuvent naître ou être enrichis par les échanges et confrontations.

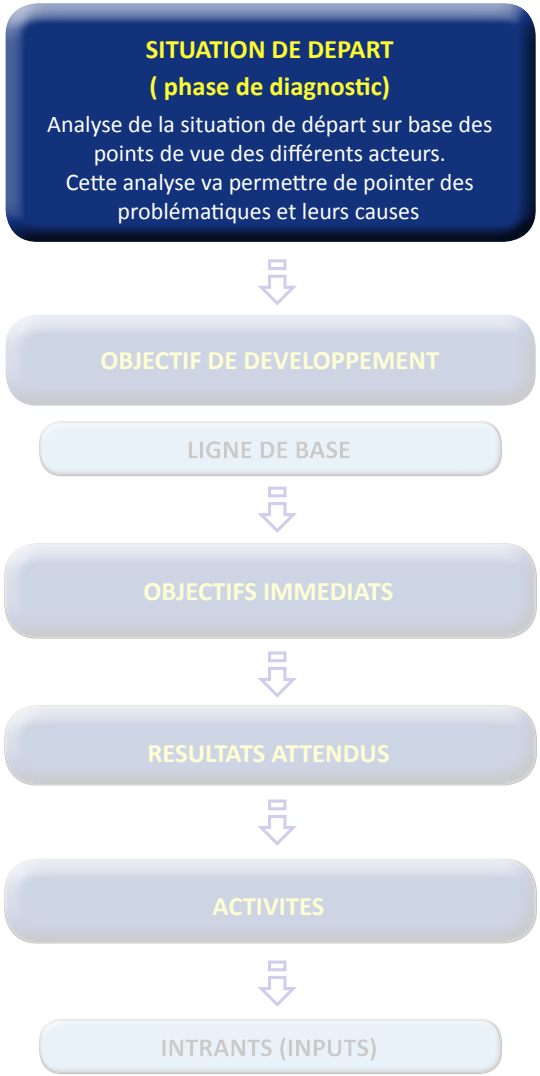
Schéma global : construction et évaluation

La double page suivante présente l'ensemble des étapes de construction collective du projet ainsi que les étapes d'évaluation qui y sont liées.

Ce schéma global qui, à première vue, peut sembler complexe, va ensuite être détaillé étape par étape tant pour l'aspect de construction que pour l'aspect de l'évaluation collective et itérative.

Schéma global des étapes de construction collective du projet et des étapes de l'évaluation collective et itérative





Première étape

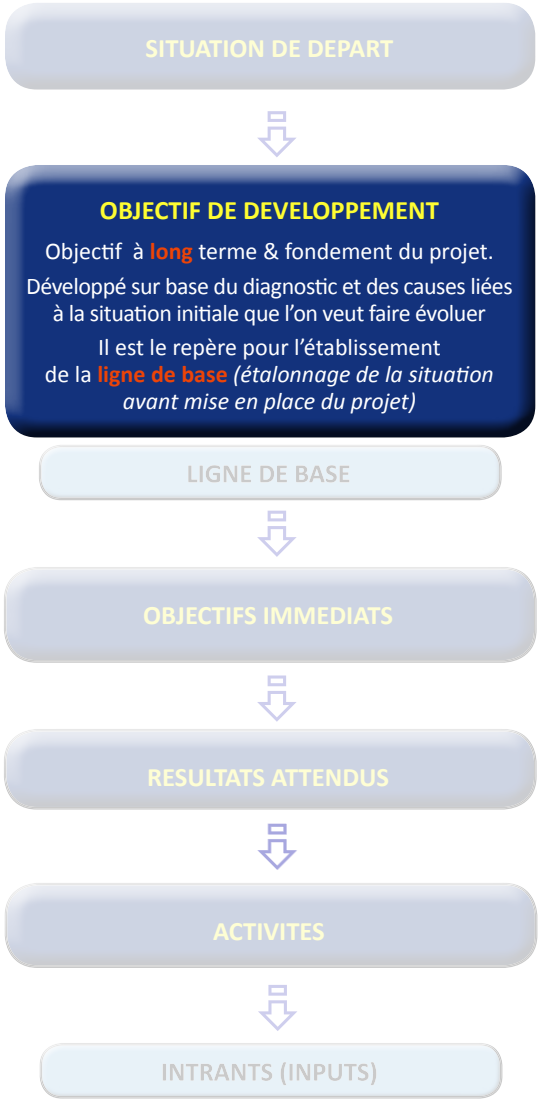
SITUATION DE DÉPART (DIAGNOSTIC)

On commence par établir la situation de départ (évaluation a priori ou diagnostic) avant l'élaboration et la formulation du projet. Celle-ci permet de poser les bases pour mieux imaginer le processus à mener.

Le diagnostic consiste à identifier et définir une situation ou une problématique. Cette étape est importante car elle permet, par la suite, de définir des objectifs sur le long terme (objectifs de développement) et des objectifs sur le court terme (objectifs immédiats).

A nouveau, ce diagnostic, et donc tout le processus qui s'ensuivra, gagne à être mené de manière participative par les différents acteurs.

Comme le montre le schéma ci-contre une phase initiale multi-acteurs permet d'établir une analyse de la situation existante d'autant plus pertinente qu'elle va permettre de pointer des problématiques et leurs causes diverses mais aussi les leviers d'action, mis en avant par les différents acteurs. Il est primordial, de ce fait, d'établir les bonnes hypothèses pour éviter que le projet et les actions mises en place ne se révèlent inadaptées. Une fois le diagnostic établi collectivement, les différents acteurs en présence pourront, dans le respect des perceptions spécifiques à chacun, établir des objectifs communs. Pour cela, il sera peut être nécessaire de passer par des moments par acteurs avant d'avoir une confrontation collective (voir page 20 et 22).

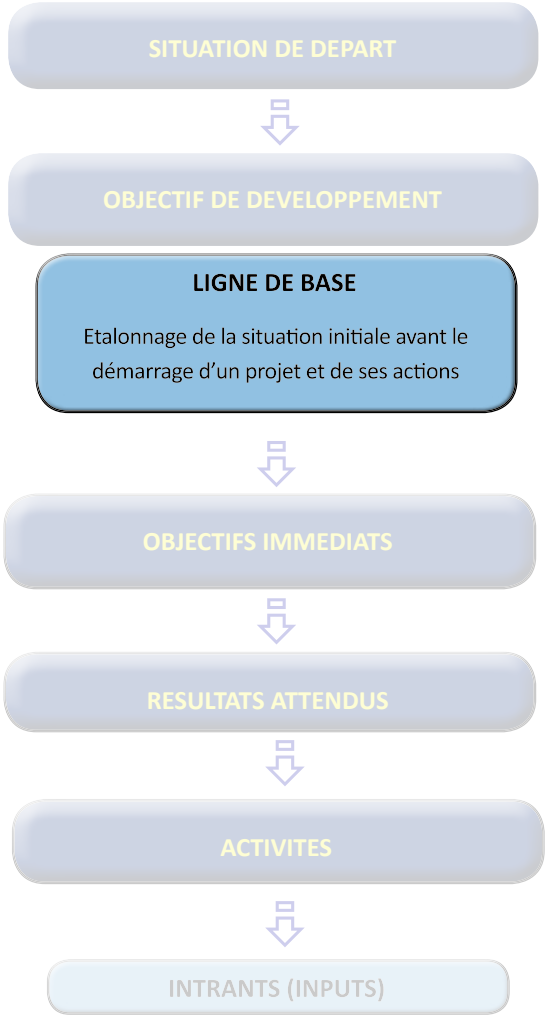


Deuxième étape

OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT

Sur base de l'analyse de la situation initiale, on peut alors définir jusqu'à quel point et de quelle manière on souhaite que cette situation évolue. Cette intention générale est appelée : **« Objectif de développement »**.

C'est cet objectif que l'on cherchera à **atteindre à long terme**. Pour «traduire» cet objectif de développement dans le court terme, on va généralement définir plusieurs objectifs immédiats qui génèreront le développement de plusieurs projets comprenant chacun un plan d'actions.



Troisième étape

LIGNE DE BASE

La ligne de base est le point de départ pour établir le processus d'évaluation. C'est une étape régulièrement oubliée lors de l'élaboration et du démarrage d'un projet. Pourtant, elle est essentielle pour le baliser et ce, tout au long de son évolution. Elle évite de se perdre, de devoir constamment redéfinir des objectifs, des étapes de travail, des manières de faire, etc.

Cette ligne de base propose une série de repères élaborés à partir du diagnostic de la situation de départ et de l'objectif de développement. Elle reprend un descriptif précis et/ou mesuré des éléments pertinents que l'on souhaite voir évoluer. C'est l'équivalent d'un étalonnage d'une situation avant que l'on ait mis en place un projet et ses actions. Les éléments repris dans la ligne de base seront utilisés pour permettre d'évaluer les effets du projet et des actions sur la situation initiale.

A nouveau, on comprend ici toute l'importance d'avoir établi cette ligne de base après une phase de diagnostic multi-acteurs et partagé ; le contexte et les objectifs étant compris de tous, il sera possible de définir collectivement des éléments précis que l'on souhaite voir évoluer et utiles pour l'évaluation.

Mais ici aussi, les points de vue des acteurs (administration, financeurs, politiques, associatifs, techniciens, citoyens, etc.) peuvent différer. C'est donc la diversité d'approches des acteurs qui va permettre de définir des repères complémentaires précis et pertinents pour chacun. En mesurant des résultats ou des variations d'une situation, ils apportent une information qui permet de dialoguer et de prendre des décisions de pilotage, ajustements et réorientation d'un projet.

Quatrième étape

DÉVELOPPEMENT DU PROJET

Afin de s'inscrire dans la perspective de l'objectif de développement, on va établir un projet (ou plusieurs dans certains cas). Celui-ci prévoira des étapes qui auront pour but final, à long terme, de modifier la situation initiale. Comme cette situation est complexe et, la plupart du temps, dépend également d'éléments sur lesquels les acteurs n'ont pas de « prise », on s'efforcera de définir des étapes réalistes au projet, même si celui-ci est ambitieux. Notons qu'à partir du moment où on a défini une perspective commune et les éléments à observer, il peut exister des situations où un acteur construira un projet seul alors que d'autres seront pensés avec l'ensemble des acteurs. Dans les deux cas, l'évaluation doit être menée de manière partagée entre tous les acteurs.

OBJECTIFS IMMÉDIATS

A chaque projet défini seront rattachés des nouveaux objectifs, qu'on appelle **« objectifs immédiats ».** Ceux-ci portent bien leur nom puisque l'on doit les atteindre à la fin du projet ; on se réfère souvent à des projets de 2 à 4 ans, mais ceci peut s'appliquer aussi à des projets plus courts. Ces objectifs de fin de projet doivent contribuer à atteindre l'objectif général de développement sur le long terme.

Cinquième étape

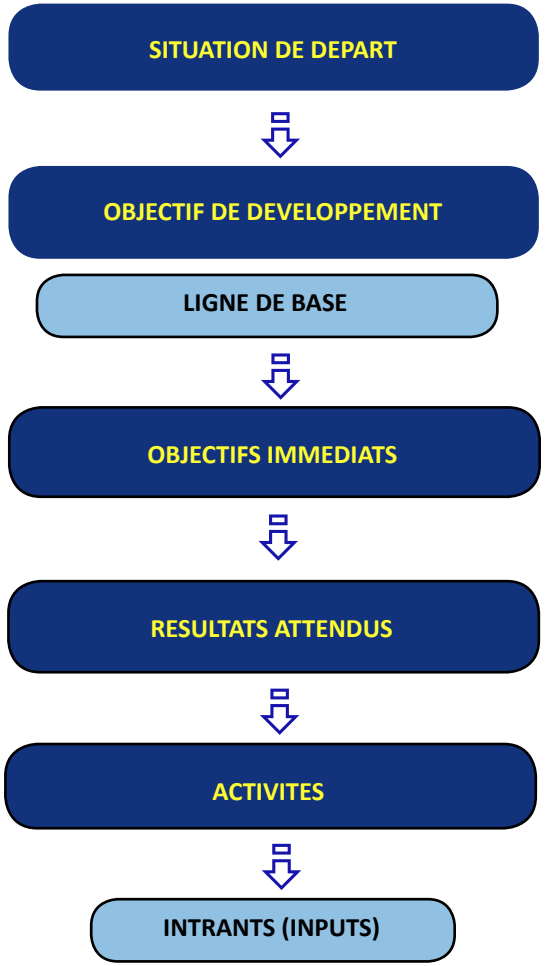
RÉSULTATS ATTENDUS

Les objectifs immédiats qui ont été définis, nécessitent de se reposer sur des résultats tangibles/quantitatifs et/ou intangibles/qualitatifs. Leur formulation pourrait être par exemple : *«Que le groupe soit en capacité d'autonomie après six mois».*

PLAN D'ACTION & ACTIVITÉS

A cette étape, on formule les activités à mettre en place pour obtenir ces résultats. C'est le niveau opérationnel. Pour mener ces activités, il a lieu de prévoir tout ce qui est nécessaire à leur mise en oeuvre des activités. C'est ce qu'on appelle **« les intrants ou inputs ».** Ceux-ci sont généralement de trois types :

- Les moyens financiers : *combien, qui et comment ?*
- Les moyens matériels : *de quoi dispose-t-on, que faut-il externaliser ?*
- Les moyens humains : *nombre de personnes, profils des fonctions...*



Les étapes d'évaluation

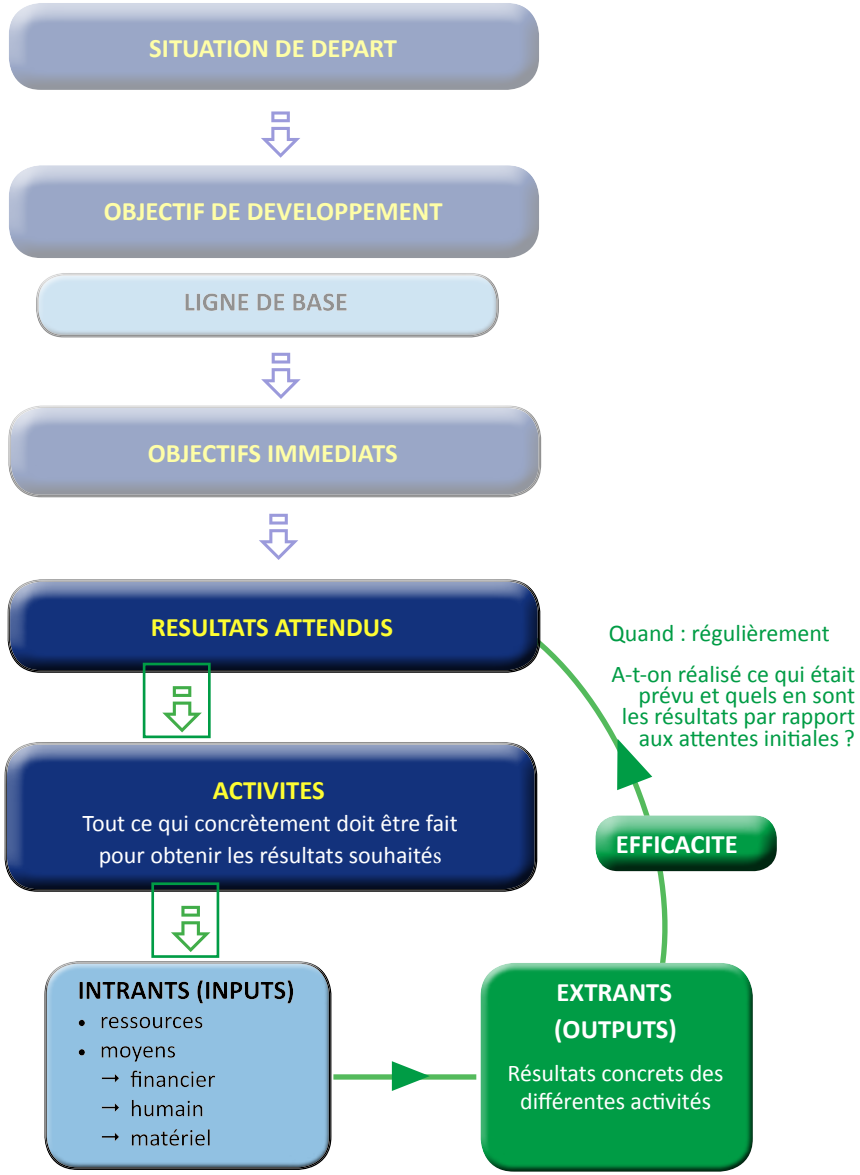
DONNONS DU SENS

Le schéma ci-contre présente les étapes de construction collective d'un projet. Si le projet est correctement élaboré, encore faut-il prévoir les étapes d'évaluation.

Il faut pouvoir analyser le sens de ce que l'on fait. Nos actions produisent-elles des résultats et ces résultats ont-ils un effet transformateur par rapport à une situation de départ ? Influencent-ils réellement le projet global au travers des objectifs immédiats ? En un mot, ce que l'on mène permet-il de rejoindre notre vision de départ ?

C'est précisément ce qui est fondamental à analyser car c'est là que se trouve le sens de ce que l'on fait. Les moyens (intrants) que requierent les activités (temps, énergie et valeur financière) doivent être analysés au delà de leurs seul résultats pour voir s'ils contribuent vraiment au sens du projet initial.

Lorsqu'on parle de sens, on se rend rapidement compte que les chiffres peinent à être la seule référence utilisable. Le sens fait appel à la sensibilité. Pour comprendre les effets de nos actions, il faudra pouvoir sortir des uniques chiffres pour y adjoindre des indicateurs plus sensibles, compréhensibles et appropriables par les différents acteurs en présence.



Première étape d'évaluation

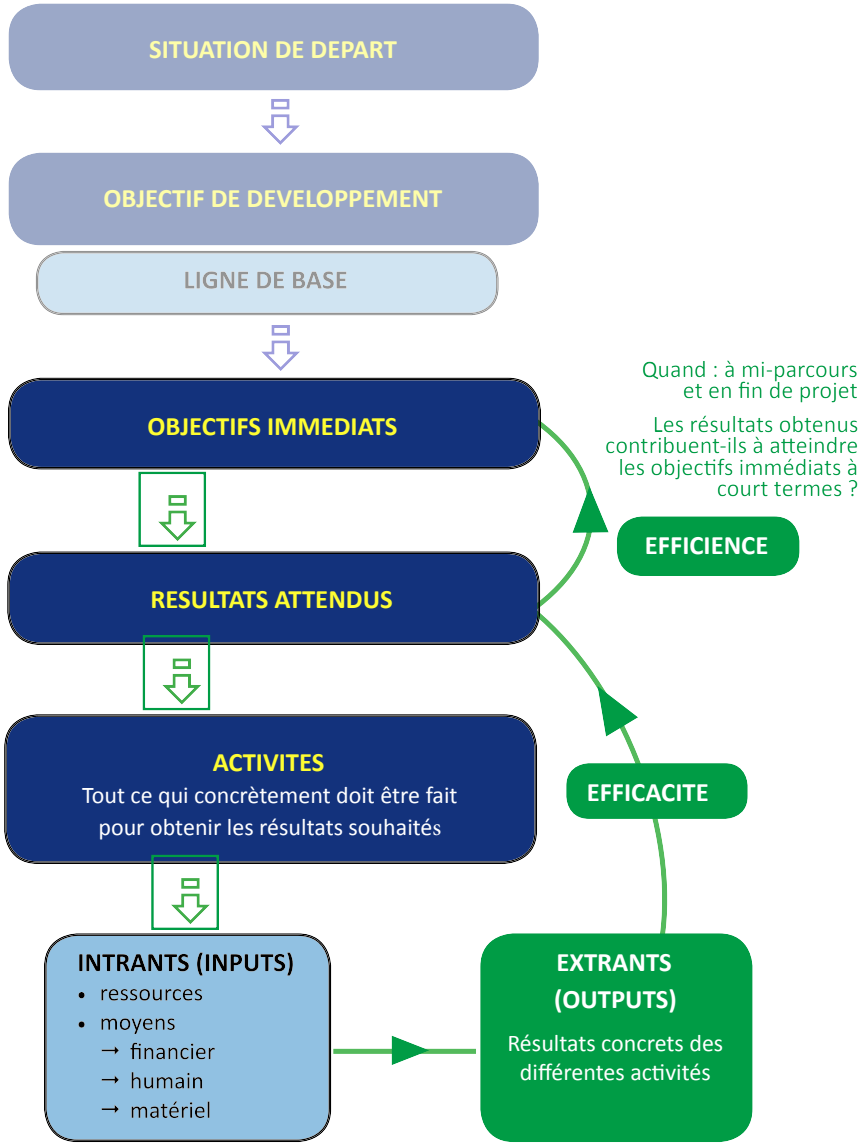
L'EFFICACITÉ

Les activités, sur base des moyens que l'on y a consacrés, vont produire un certain nombre d'extrants (résultats concrets des activités). Les questions à se poser viseront à savoir :

- si on a réussi à accomplir les activités prévues avec les moyens mis à disposition;
- si les extrants correspondent aux résultats attendus du projet.

Les réponses à ces questions font partie d'une évaluation régulière (monitoring) qui permet de guider les actions et de les corriger en cours de projet. Tous les acteurs ne seront pas nécessairement présents pour l'évaluation d'efficacité. Dans de nombreux cas, c'est l'équipe de terrain élargie à l'un ou l'autre acteur (habitants, association, etc.) qui s'en chargera.

L'évaluation des résultats obtenus par rapport aux résultats attendus permet de juger de « **l'efficacité** » des activités et moyens mis en œuvre pour les réaliser.



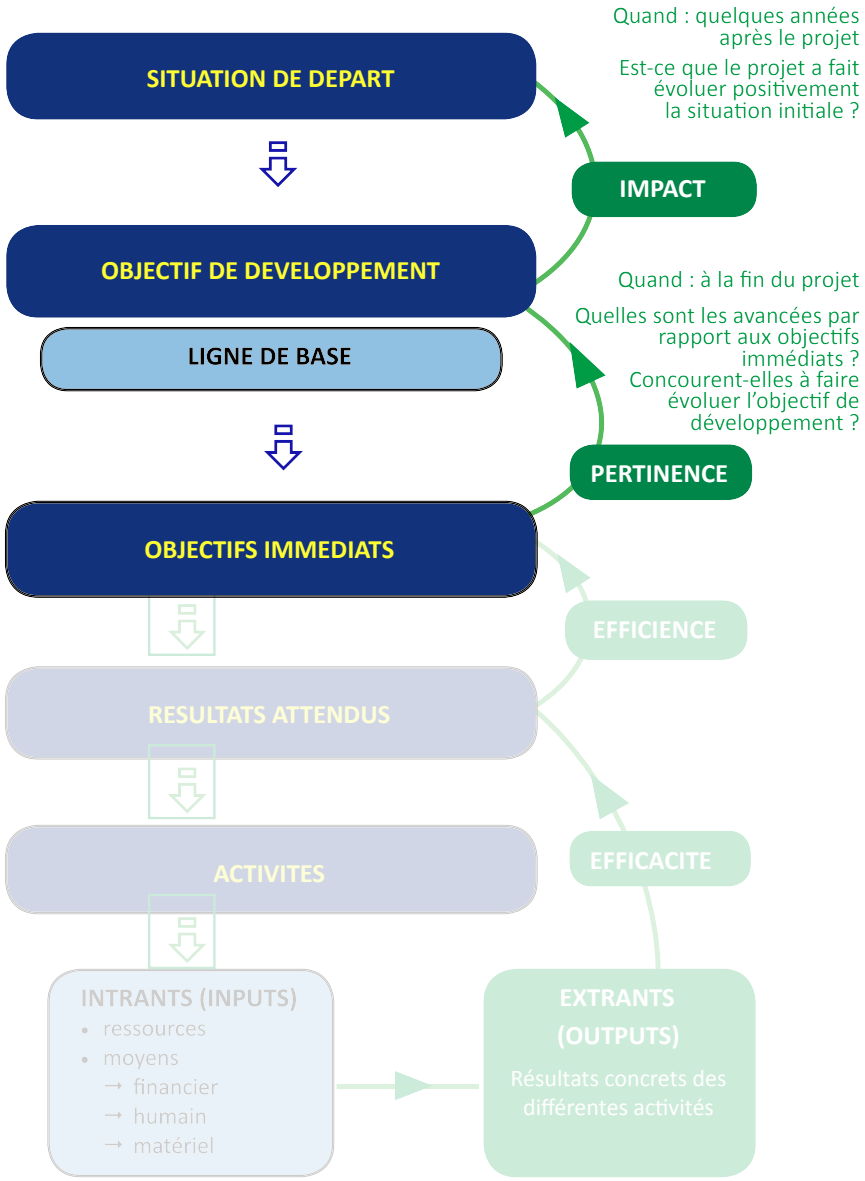
Deuxième étape d'évaluation

L'EFFICIENCE

Evaluer si les résultats obtenus concourent à atteindre les objectifs immédiats, correspond à ce que l'on appelle **« l'efficience ».**

Cette analyse d'efficience est importante car elle se déroule au moins deux fois durant le projet (par exemple à mi-parcours et en fin de projet). Si lors de la formulation, on a défini des résultats à atteindre à des moments déterminés, une analyse d'efficience sera nécessaire à chacun de ceux-ci. Dans tous les cas, les résultats attendus sont évalués sur une période bien spécifique.

Cette étape permet d'évaluer si la méthodologie mise en place convient. C'est un moment de mise à plat du projet qui aide à remettre tout le monde d'accord et sur un même pied d'égalité en termes d'information. C'est aussi un moment « soupape » qui peut faire émerger des éléments éventuellement cachés ou qui n'avaient pas été perçus ou pris en compte.



Troisième étape d'évaluation

LA PERTINENCE

Cette phase de l'évaluation consiste à savoir si les avancées obtenues au niveau des objectifs immédiats, produisent bien des effets positifs par rapport à l'objectif de développement défini collectivement. Lorsque l'on parle de **« pertinence »,** on évalue bien des effets sur le long terme. Cette phase d'évaluation se fera idéalement collectivement ou, à tout le moins, devra être appréhendable par tous les acteurs. Elle intervient lorsque le projet est terminé.

Quatrième étape d'évaluation

L'IMPACT

L'**« impact »** de ces projets sera évalué au travers des repères précis définis lors de l'établissement de la ligne de base. Lorsque l'on parle d'impact, on cherche à évaluer si l'évolution au niveau de l'objectif de développement a eu un impact positif sur la situation de départ. Généralement, ce type d'analyse ne peut se faire que longtemps après la fin du projet, parfois après plusieurs années.

Prendre le train en marche

A-t-on tout raté si on n'a pas mis en place le processus depuis le départ, c'est-à-dire la phase de diagnostic ? Fort heureusement, la réponse est non.

Mettre en place une évaluation peut se faire à tout moment. Certes, il sera plus facile de construire les choses dès le départ avec l'ensemble des acteurs, mais il est toujours possible de le faire si le projet est déjà en cours.

A partir des actions menées, on peut de toute manière évaluer leur efficacité et leur efficience. Cette évaluation peut déjà prendre un caractère multi-acteurs (ceux qui les ont menées, ceux qui ont apporté les moyens de les réaliser et ceux qui en ont été les « sujets »). En partant de ces premiers résultats, il est alors possible de questionner le sens de ce qui a été mis en place et des résultats obtenus. Chaque acteur devra pouvoir s'exprimer sur cette notion de sens.

C'est à partir de cette vision commune que vont pouvoir être redéfinis des objectifs immédiats qui pourront être réalisés grâce à une correction des actions initialement prévues de même que de nouvelles actions et indicateurs auront pu être élaborés, mais cette fois collectivement.

Ne pas attendre d'une évaluation des choses qu'elle ne peut pas donner !

Si pour évaluer, on va recourir à une série d'indicateurs (voir page 53), c'est par l'échange entre les acteurs que l'on peut envisager les corrections à apporter au processus du projet.

Tout ce qui émerge lors d'une évaluation ne va pas trouver une issue, une réponse. Mais l'évaluation va permettre de se donner des perspectives de poursuite, d'étude, de discussions complémentaires à mener… L'évaluation peut créer les conditions nécessaires pour que les choses se révèlent, soient entendues, écoutées et que des bases d'évolution des actions soient développées. A l'occasion de l'évaluation intermédiaire multi-acteurs et itérative, on peut par exemple définir de nouveaux indicateurs. « L'évaluation, c'est une opportunité pour la suite. »

Comment faire émerger les intérêts de chacun, et encourager leur expression ?

Le grand défi est de faire se rencontrer des mondes différents.

Il faut privilégier les évaluations à mi-parcours après une période suffisamment longue pour pouvoir rassembler tout le monde autour de la table et avoir de la matière. De même, les évaluations peuvent prendre différentes formes et être menées de différentes manières, de sorte qu'elles attireront davantage de publics différents. Par

exemple, les habitants privilégieront les méthodes plus participatives ; les politiques préconisent la « méthode des effets » qui évalue si leurs mesures ont permis des changements ; alors que pour les administratifs et/ou financeurs, on recourt souvent aux méthodes « coût-bénéfices ».

Prendre le temps pour valoriser cette étape et les acteurs qui la portent.

Comme on prend du temps pour mener le projet et les actions, il faut aussi prévoir un vrai temps pour l'évaluation. Il est impératif d'avoir le temps nécessaire pour procéder aux différentes étapes qui valoriseront chaque acteur dans sa position.

Avoir un meneur de jeu lors de l'évaluation multi-acteurs

Si l'évaluation nécessite que chaque acteur se positionne et que les avis se confrontent et parfois s'affrontent, avoir un « animateur » extérieur peut faciliter le dialogue de manière à faire émerger des éléments considérés par tous, ou seulement par certains, puis de redéfinir des actions ou objectifs sur lesquels tout le monde peut alors se mettre d'accord.

Deux erreurs habituelles lors du diagnostic

La première est de se tromper quand on définit les causes des problématiques qui ont été identifiées et ainsi faire reposer l'ensemble de la dynamique sur de mauvaises hypothèses. D'où l'intérêt de ne pas mener cette étape dans son coin, avec un seul prisme d'analyse, mais de se confronter à d'autres regards et analyses critiques. C'est toute la pertinence de la phase de diagnostic qui doit correspondre à une analyse la plus large possible et englober les points de vue des différents acteurs.

La seconde consiste à confondre l'objectif de développement, c'est-à-dire « ce qu'on veut atteindre à la fin du projet » et l'objectif immédiat, « ce qu'on peut mesurer à la fin de l'action ».

Sur la notion d'indicateur

On l'aura compris, chaque niveau d'évaluation sont :

- L'efficacité des actions menées par rapport aux résultats obtenus
- L'efficience des résultats par rapport aux objectifs immédiats
- La pertinence des objectifs immédiats (court terme ou fin de projet) par rapport aux objectifs de développement (long terme)
- L'impact des objectifs de long terme sur la situation initiale décrite dans le diagnostic.

Ces quatre niveaux nécessitent notamment le développement d'indicateurs spécifiques.

Tous ces indicateurs vont permettre de mesurer ce qui va changer, évoluer dans une situation à un moment et/ou pour un lieu donné, et qui seront appréhendables, objectivement vérifiables (chiffrés ou non). Ils résument une série d'informations, qui vont faciliter le dialogue entre différents acteurs. Pour chaque indicateur, une méthode de collecte doit être définie avec comme idéal de pouvoir être collecté sans qu'il soit nécessaire de faire intervenir de nombreuses personnes. Il existe par ailleurs des indicateurs quantitatifs, qualitatifs et de perception.

Sélectionner un bon indicateur nécessite de la réflexion. Voici quelques critères qui permettent d'obtenir de bons indicateurs :

- Est-il facilement collectable ?
- Est-il comparable ?
- Est-il sensible aux changements à court terme ?
- Est-il sensible aux groupes-cibles et aux objectifs ?
- Est-ce qu'il convient sur le long terme ?
- …

Dans certains cas, des indicateurs peuvent être regroupés pour former ce qui est appelé un « **indice** », qui va permettre d'établir plus facilement des comparaisons entre plusieurs situations là où le simple indicateur est trop attaché à des éléments particuliers. L'indice à la consommation en est un exemple bien connu. Celui-ci donne une information sur l'évolution de la consommation basée sur un grand nombre d'indicateurs mesurant les variations de consommation dans un grand nombre de secteurs différents.

Sur base de ces quelques informations et considérations, il apparaît clairement que la notion d'indicateur est un vaste champs à explorer qui mérite à lui seul une publication spécifique.

Conclusion

A la lumière de ce qui a été présenté dans cette publication, on comprend que l'évaluation ne doit pas uniquement être vue comme un instrument de contrôle, à la disposition des financeurs de projet ou programmes d'actions. Elle doit au contraire être appréhendée comme un outil de pilotage qui est au service de ceux qui doivent mener à bien ces projets.

L'évaluation multi-acteurs permet de rendre visible des éléments qui une fois analysés, mis en débat, permettent de guider plus efficacement un projet et ses actions. L'objectif est d'atteindre un meilleur résultat à la hauteur des visées et des moyens, certes financiers, mais surtout humains qui y sont investis.

Envisagée de manière « multi-acteurs » et itérative, l'évaluation partagée ne se focalise pas non plus sur ces résultats mais alimente directement le processus global du projet, en lui donnant plus de force, de stabilité et de pertinence. Non seulement, celle-ci repose sur des constats formulés et validés par les différents acteurs en présence et vise des objectifs qui ont été élaborés tout aussi collectivement ; mais en plus, elle est répétée à plusieurs moments du projet, permettant de refaire le point sur les avancées réalisées et de repenser, plus objectivement, les actions à mener.

En se donnant un tel impératif « multi-acteurs » et une dynamique cyclique, l'évaluation, partagée et élaborée collectivement, offre la possibilité à tous les acteurs de s'exprimer, de signaler une dérive ou

un danger, de proposer une nouvelle action et d'agir pleinement en tant qu'acteur du processus.

L'évaluation multi-acteurs joue donc le rôle d'outil d'émancipation collective et permet aussi d'approcher les logiques des autres acteurs, sans chercher le consensus qui nie les différences, mais en enrichissant les manières d'aborder une situation problématique à partir de la diversité des points de vue. Durant le processus, des évolutions de points de vue pourront émerger et un recadrage pourra alors être fait collectivement en donnant une égale importance à chaque acteur.

Periferia

Periferia promeut la mise en place d'espaces publics de débat, qui visent à construire collectivement le développement urbain et nos modes d'organisation sociale en croisant les points de vue de personnes occupant des rôles différents par rapport à ces éléments : citoyens habitants, locataires ou propriétaires, usagers transitoires, élus et techniciens de la ville.

Pour ce faire, l'association met en œuvre des actions valorisant et encourageant la capacitation citoyenne de collectifs pour prendre part au débat et agir sur leur environnement. De cette manière, Periferia cherche à rétablir l'influence des points de vue d'acteurs généralement oubliés sur les décisions d'intérêt général.

Retrouvez cette publication ainsi que toutes les autres en ligne sur www.periferia.be

FÉDÉRATION WALLONIE-BRUXELLES

Une publication de Periferia dans le cadre de l'Éducation permanente