

# 4

## Les brèves du FIFE

### Innovations et perspectives méthodologiques

#### Démarches participatives, méthodes mixtes et utilisation des résultats.

Le domaine de l'évaluation évolue rapidement, et l'émergence de nouveaux besoins et contextes d'évaluation oblige la communauté d'évaluateurs soit à innover en termes d'approches et de méthodes, soit à adapter à leur contexte des approches utilisées par d'autres. Cela impose de relever de nombreux défis.

Les trois panels organisés autour de problématiques centrales de l'évaluation – démarches participatives, méthodes mixtes, utilisation des résultats – avaient pour but de permettre aux participants d'avoir une vision de la diversité des modèles et pratiques méthodologiques actuellement à l'œuvre dans l'espace francophone, et de mieux apprécier leur pertinence selon les objets évalués ainsi que leurs avantages et inconvénients respectifs.

#### Les démarches participatives et/ou habilitantes impliquant les parties prenantes et/ou la société civile.

L'implication des parties prenantes (participants-es, prestataires, organismes bailleurs de fonds, partenaires (etc.)), dans la phase de l'analyse des données comporte des avantages non négligeable. Cette implication permet de valider celles-ci, de **comprendre les différents points de vue des acteurs, de promouvoir le dialogue et d'explorer les résultats prévus aussi bien qu'inattendus.**

Une telle implication est tout aussi importante en ce qui concerne les acteurs institutionnels (ministères, élus-es...), depuis la rédaction des termes de référence jusqu'à l'adoption des

conclusions et recommandations, afin de **diminuer les risques de rejet de l'évaluation et d'encourager l'appropriation et la reconnaissance** de l'utilité du travail par ces acteurs.

Mais qu'en est-il de la participation des enfants et des jeunes aux projets d'évaluation ? Bien trop souvent, **l'évaluation reste le fait d'experts-es, d'adultes dès lors que l'on associe les parties prenantes, alors même que de nombreuses politiques, notamment en matière de développement, concerne les jeunes générations.** Si leur participation représente un droit, les constats actuels indiquent qu'ils ne participent que rarement dans les phases notamment de planification et de suivi. Afin d'y remédier, une possibilité est de demander à des jeunes agissant en tant que représentants de donner leur avis sur les critères, ou encore d'utiliser différents outils adaptés aux jeunes (focus groups, arbres de visualisation, cartographie du corps, etc.) tout en respectant les principes de confidentialité et d'honnêteté envers les enfants.

#### **RÈGLE 4.6 Engagement des parties prenantes et groupes de référence**

*L'engagement inclusif et diversifié des parties prenantes dans la préparation, la conception, la réalisation et le suivi des évaluations est indispensable pour garantir l'appropriation, la pertinence, la crédibilité et l'utilisation des évaluations...*

*(Source : UNEG – Normes et règles d'évaluation, 2016)*

Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC)

fait de ces **TIC des outils incontournables dans l'échange et la collecte d'information**. Mais elles peuvent également être utiles pour **informer, sensibiliser et consulter** la population lors de la mise en œuvre des politiques publiques. Le taux de pénétration des smartphones par exemple est très élevé, et cela permet d'atteindre des populations qui ne pourraient que difficilement être atteintes autrement, à condition de les former à l'utilisation de ces outils. C'est une réflexion importante dans le cadre des Objectifs du développement durable, qui visent à ce que personne ne soit laissé pour compte.

L'éventail des outils à disposition conforte et renforce la **richesse des démarches participatives** pour l'évaluation. Ainsi, des acteurs de plus en plus variés sont impliqués dans les processus évaluatifs, ce qui montre que la participation gagne du terrain.

Le défi principal réside notamment au niveau du **choix des personnes impliquées et des obstacles à la participation** de certains groupes (ex. : personnes illettrées). D'autres projets se dessinent également en faveur d'une participation élargie, dans laquelle les différents acteurs sont impliqués non pas uniquement dans la phase de récolte de données, mais également dans la phase d'analyse ou de rédaction des termes de référence et de sélection des critères d'évaluation.

### *Le recours à des méthodes mixtes pour renforcer la validité des résultats d'évaluation.*

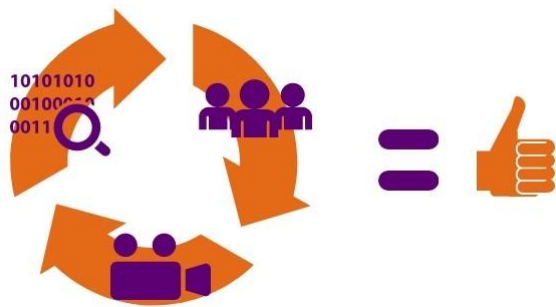
Face à un problème qui est une construction sociale, il est nécessaire pour l'évaluation de **développer une argumentation cohérente**. Pour ce faire, l'utilisation de méthodes aussi bien qualitatives que quantitatives permet d'accroître la force des deux méthodes et d'en atténuer les limites. La triangulation des méthodes et des sources permet également **d'augmenter la crédibilité des évaluations réalisées** et ainsi les chances d'utilisation pour

un réel changement des conditions de vie des personnes concernées par l'action publique.

Dans un **environnement complexe**, les méthodes mixtes ne sont pas seulement une bonne pratique, mais deviennent également nécessaires au vu de la pluralité d'agents, d'intérêts, d'attentes et d'objectifs. Les incertitudes liées au contexte impliquent en effet un besoin de **flexibilité dans l'utilisation des méthodes**, et les méthodes mixtes sont alors les plus appropriées.

Enfin, il semble opportun de travailler à la complémentarité des outils, par exemple entre **l'écrit et l'audiovisuel**, dans la démarche évaluative. La vidéo n'est, à ce moment-là, considérée non pas comme un simple moyen de valorisation, mais bel et bien comme un moyen de récolte et d'analyse de données, non verbales et qui ne peuvent être saisies selon les méthodes classiques. La vidéo agit en complémentarité avec l'écrit : la première permet de retracer la dynamique des processus, de percevoir les jeux de pouvoir, de réduire le biais de l'évaluateur ou évaluatrice par la parole directe des acteurs concernés, tandis que le second permet lui d'expliquer, de synthétiser et d'interpréter.

A ce stade de développement de la pratique évaluative, personne ne contredit l'utilité des méthodes mixtes, voire leur nécessité dans des environnements complexes et imprévisibles. **La triangulation des méthodes est en effet un élément essentiel pour la fiabilité et la crédibilité des évaluations**. L'on ne parle plus seulement de qualitatif versus quantitatif, mais également de l'apport de l'audiovisuel en tant que véritable outil de récolte de données. Le souci de triangulation est alors le même, mais cela amène des questionnements méthodologiques différents, et l'avantage du matériel audiovisuel est qu'il peut être utilisé également lors de la valorisation des résultats.



### *Les démarches permettant de favoriser l'utilisation des évaluations par les décideurs et les parties prenantes.*

L'évaluation est souvent considérée comme une « bonne à tout faire ». Il peut donc être nécessaire de **prioriser les objectifs de redevabilité et d'apprentissage** dans les termes de référence. Des leviers existent pour favoriser le changement : la volonté de changement de la part du commanditaire, la création d'un climat de confiance par l'équipe d'évaluation (posture critique mais compréhensive et constructive), ou la formulation de recommandations ciblées en fonction des types d'acteurs auxquels elles sont destinées.

Suivant la priorité qui est donnée et suivant le destinataire (redevabilité envers qui, décision par qui, etc.), les choix ne seront pas les mêmes (ex. : experts indépendants ou évaluation interne, calendrier de l'évaluation, choix des questions). Il est donc essentiel de prioriser l'objectif et le ou les groupes cibles. Cette priorisation n'est pas sans poser quelques questions. En effet, il peut être souhaitable que l'évaluation réponde à la fois à des attentes en termes de redevabilité et en termes d'apprentissage. Cependant, selon la formule « **qui plaît à tous, plaît moyennement** », la **nécessité de faire des choix a été mise en avant** : sans que ceux-ci soient exclusifs, ils sont nécessaires pour pouvoir effectuer des arbitrages au niveau des méthodes employées. Si les objectifs sont définis dès le début et clarifiés pour tous les acteurs impliqués, le **risque de frustration de la part de certains est réduit et ainsi les chances pour que l'évaluation soit utilisée sont accrues.**

L'utilisation de la vidéo est également un outil intéressant, mobilisable pour atteindre plusieurs objectifs : l'un pour sensibiliser à l'utilisation des méthodes mixtes, destiné aux mandants potentiels, et l'autre sur les résultats d'une évaluation, destiné à toutes et tous. La vidéo est dans ce contexte un **véritable outil de communication et de diffusion des résultats qui touche un public plus large** que les rapports écrits.

Une autre manière de favoriser l'utilisation des résultats d'évaluation consiste à **former une équipe d'évaluation en combinant des personnes externes et internes** (évaluation mixte, ou hybride). Cela a comme bénéfice d'allier les avantages d'une évaluation interne (connaissance du fonctionnement interne, du système d'acteurs, capacité à convaincre et à mobiliser l'ensemble des parties prenantes, réduction des coûts) et ceux d'une évaluation externe (indépendance, objectivité, compétences méthodologiques, expérience professionnelle, rigueur dans la gestion du temps et du budget). Cela permet **d'augmenter l'utilisation des résultats en favorisant l'appropriation de ceux-ci** par les personnes internes, tout en garantissant leur validité méthodologique. Dans ce processus, il est indispensable que les acteurs soient dans une position équivalente et travaillent en équipe.

Contrairement à certains points de vue qui considèrent l'évaluation comme du seul ressort de l'exécutif, la pratique évaluative peut être d'une grande utilité aux fonctions parlementaires, dont l'adoption des lois relève, et il est primordial pour les évaluatrices et évaluateurs de réfléchir à la prise en compte de ces fonctions. Ainsi, le parlementaire s'intéresse aux critères de pertinence et d'impact dans l'exercice de sa fonction législative. Pour le contrôle de l'action gouvernementale, les questions d'efficience et d'efficacité sont essentielles. La fonction de **représentation du peuple (reddition de comptes) est liée au critère de l'impact des lois.** Il est donc important que les parlementaires formulent mieux leurs demandes, mais également que les

équipes d'évaluation soient attentives aux besoins de ces partenaires, en termes d'information et également de calendrier, afin que leurs **évaluations puissent être mieux utilisées par les parlementaires.**

Si les évaluations s'améliorent en termes de qualité, il y a toujours une faible prise en compte des recommandations. Pour y remédier, des approches basées sur la **création d'outils visuels de suivi des recommandations** peuvent être développés (ex. : Banque Européenne d'Investissement), grâce auquel la mise en œuvre des recommandations d'évaluations est encouragée. Le service concerné doit ainsi élaborer un plan d'action opérationnel, basé sur l'évaluation, et un pointage trimestriel vérifie l'état d'avancement dans l'implémentation de celui-ci. Cela permet non seulement **d'augmenter l'utilisation des évaluations, mais aussi de diffuser une culture d'évaluation** au sein de l'organisation.

### **Conclusion par rapport aux objectifs du Carrefour.**

De très **gros efforts sont entrepris** pour permettre à l'ensemble des parties prenantes d'être consultées au cours des évaluations, même celles qui sont souvent oubliées. Cela est possible grâce à des innovations méthodologiques (smartphones, audiovisuel) qui sont des méthodes en plein développement. **Consulter les parties prenantes ne veut cependant pas encore dire les faire participer à la co-production** de tout ou partie des étapes de l'évaluation. Des efforts importants sont donc encore à réaliser pour que de réelles démarches participatives et/ou habilitantes soient mises en place.

Du point de vue des méthodes mixtes, leur importance est reconnu, il **ne s'agit donc plus d'opposer les méthodes qualitatives aux méthodes quantitatives**, mais de les mixer. Pour aller encore plus loin, il est important de se rappeler que ce concept s'applique tout au long d'un projet d'évaluation, de sa définition à sa valorisation, en **triangulant les approches, les méthodes** de récolte de données, les équipes et les modalités de valorisation des résultats.

Enfin, en ce qui concerne l'utilisation des résultats d'évaluation, qui constitue un objectif phare de tout évaluateur, il est nécessaire **d'impliquer les décideurs** dès le lancement du projet pour que l'évaluation réponde aux questions qui les intéressent, qu'il s'agisse notamment de pertinence, d'impact, d'efficacité ou d'efficience. Il est également important qu'un **processus d'apprentissage** soit initié auprès de ceux qui vont mettre en œuvre les recommandations, et que celles-ci soient définies de façon concrète, de sorte à être utilisables. En outre, le métier d'évaluateur ne se résume pas à être un bon analyste et un bon méthodologue. Il **exige d'être en plus de cela un bon communicateur, un bon animateur et un spécialiste des nouveaux moyens de communication.**

De nombreuses questions restent néanmoins en suspend quant aux limites de ces démarches dans un contexte particulier ou leur faisabilité. Néanmoins, celles-ci sont définies avec rigueur et avec le souci de validité qui les sous-tend.

*Auteur : Marion BAUD-LAVIGNE,  
(SEVAL - chargée de recherche en  
évaluation à l'IDHEAP – FIFE2016)*



#### **Nous contacter**

111, rue de Montreuil  
75011 Paris (France)  
mail : rfe.asso@gmail.com

#### **Nous suivre**

Site internet : [www.portail-rfe.org](http://www.portail-rfe.org)  
Facebook : @RFEvaluation