



Cycle « Evaluation des démarches participatives »

Atelier 5

Retours d'expériences

**Commission nationale du débat public
Cerema**

Mercredi 23 juin 2021 - visioconférence

Sommaire

Présentation de l'atelier	3
Retour d'expérience de la Commission nationale du débat public	4
Retour d'expérience du Cerema	9
Discussion	13
Questions de participants à l'atelier	15
Contributions des participants	19
Les réponses des participants à la question : qu'avez-vous retenu de l'atelier ?	19
En conclusion.....	20

Présentation de l'atelier

Emeline PERRIN, ICPC

Je remercie tous les participants de leur présence à cet atelier organisé par l'Institut de la concertation et de la participation citoyenne. Merci également aux intervenants, que je présenterai plus loin, à l'équipe de préparation ainsi qu'à Julie Riegel qui participera avec moi à l'animation des échanges.

Cet atelier sur l'évaluation des dispositifs participatifs clôt un cycle¹ qui a commencé le 17 octobre 2019 autour du livre de Cécile Blatrix et Jacques Méry « La concertation est-elle rentable ? »². Avec l'aide d'un Comité de suivi mis en place par l'Institut, ce travail s'est poursuivi par trois ateliers de retours d'expériences de collectivités territoriales et d'entreprises, entrecoupés par un atelier de discussion de propositions. Les comptes-rendus sont disponibles sur notre site internet. Des ressources sur l'évaluation ont été collectées et mises à disposition sur la page « Focus » de notre site internet. Enfin, une série de repères et de recommandations sera prochainement préparée à destination des praticiens engagés dans des démarches d'évaluation.

Ce cycle se termine donc aujourd'hui par des retours d'expériences d'institutions publiques, avec un focus particulier qui sera donné sur l'outillage méthodologique.

Nous avons demandé à des intervenantes de nous parler de leurs pratiques et de leurs outils d'évaluation. Il s'agit :

- pour la Commission nationale du débat public (CNDP) d'Ilaria Casillo, vice-présidente, et de Juliette Rohde, chargée du suivi des débats publics. Elles témoigneront de la motivation de la CNDP pour évaluer ses propres dispositifs participatifs et des outils qu'elles mettent en place actuellement pour cela ;
- pour le Cerema, établissement public d'appui aux administrations, de Karine Lancement et Géraldine Bertaud, chargées d'études. Elles nous présenteront la Boussole de la Participation, un outil développé par le Cerema.

Nous avons demandé à Joana Janiw, responsable du Pôle Participation au Commissariat général au développement durable (CGDD) du ministère de la Transition écologique, d'animer la présentation des interventions. Après ces présentations, Olivier Mérelle, Directeur associé de Planète publique et de Planète Citoyenne, spécialiste des questions d'évaluation et de participation citoyenne qui a accepté de jouer le rôle de discutant tout au long de ce cycle, nous proposera une mise en perspective des interventions et ouvrira le débat avec les participants à cet atelier et l'émergence collective de recommandations.

¹ Voir sur le site de l'Institut : [Activités/Evaluation de la participation](#).

² La concertation est-elle rentable ? Environnement, conflits et participation du public. Cécile Blatrix et Jacques Méry (coord.), Edition Quæ, 2018. Voir [notre note de lecture](#) et [le compte-rendu de cet atelier](#).

Retour d'expérience de la Commission nationale du débat public

Joana Janiw

Qu'est-ce qui a conduit la CNDP à engager ce travail sur l'évaluation de la participation ?

Ilaria Casillo, vice-présidente

L'évaluation est le parent pauvre des démarches de participation. La CNDP a estimé qu'il était utile de commencer à évaluer les produits, les effets et les processus que nous mettons en place, pour deux raisons. La première est la nécessité de démontrer l'efficacité de nos processus de participation. A quoi servent-ils ? Que sont-ils en mesure de produire ? La deuxième raison tient à notre posture de réflexivité sur nos propres pratiques. Qu'est-il possible d'améliorer ?

La première motivation est importante car nous avons souvent tendance à limiter l'évaluation à des critères de type : « Combien de personnes ont participé ? » ou « Les échanges ont-ils débouché sur une proposition précise ? ». On a tendance à réduire la légitimité d'un processus participatif à la mobilisation qu'il a suscité ou à ses effets immédiats. Cela n'est pas illogique : la participation a pour objectif de mobiliser le public et de s'articuler à la décision. Cependant, il nous a semblé nécessaire de mener une réflexion interne sur les enjeux que nous voyons à la participation, afin de mieux définir comment l'évaluer. Nous avons ainsi identifié trois enjeux, qui renvoient à autant de visions que l'on peut avoir de la participation.

Le premier enjeu est celle de la mesure de l'effet de la participation sur une décision précise. Par exemple, pour une concertation portant sur un projet de tramway ou sur l'enfouissement de déchets, on peut regarder si le projet se fait, s'il se fait de la manière dont le maître d'ouvrage (le porteur de projet) l'avait imaginé ou s'il se fait différemment. Cette évaluation semble relativement simple, mais nous en reparlerons.

Le deuxième enjeu est celui des participants. Quel est l'effet du processus sur les participants ? A-t-il déclenché une critique sociale ou non ? A-t-il généré une transformation sociale, par exemple de la capacitation des participants ou d'autres effets ?

Le troisième enjeu est celui des effets que peut avoir un dispositif participatif, au-delà d'une décision donnée, sur le système social, par exemple sur les rapports de pouvoir au sein de la société ?

En fonction de ce qu'on décide d'évaluer, on va donc rechercher des choses différentes et, pour cela, on va mobiliser différents outils et observer différents critères. Un même dispositif participatif peut être efficace au regard d'un de ces enjeux et inefficace au regard d'un autre. Par exemple, un dispositif participatif peut n'avoir aucun effet à court terme sur la décision d'un maître d'ouvrage mais avoir permis l'émergence d'un collectif de citoyens qui, deux ans après, parviennent à obtenir des changements. Dans ce cas, on ne peut pas dire que ce dispositif n'a servi à rien. Il a servi à reconfigurer le système de pouvoir autour d'un projet.

Il est donc nécessaire de poser la question des outils d'évaluation mais également des temporalités. Il est plus simple de mesurer des effets sur une décision à un moment donné que de mesurer des effets sur des individus

ou des collectifs au cours du temps, qui vont nécessiter des outils particuliers d'observation, qui sont ceux de la recherche en sciences sociales.

Ce qui est important pour la CNDP, c'est d'avoir en tête ces trois familles d'évaluation et les enjeux qui leur sont associés. Il faut mettre en place un processus participatif qui permette à tous les publics d'avoir des choses à dire et de contribuer à la décision et qui mette autour de la table des acteurs qui n'ont pas l'habitude de se parler, notamment grâce à une diffusion la plus large possible de l'information sur le projet.

Joana Janiw

La CNDP a donc défini trois principaux types d'effets : sur la décision, sur les personnes et sur le système social.

Ilaria Casillo

En effet. Pour le moment, nous avons fait le choix, en ce qui concerne les débats publics menés par la CNDP, d'évaluer uniquement le premier enjeu, c'est-à-dire les effets sur la décision. Nous le faisons à un terme de six mois après la clôture du débat.

Joana Janiw

Quels types d'outils avez-vous développés pour évaluer les processus participatifs eux-mêmes ?

Juliette Rohde, Chargée de suivi et de coordination des débats publics

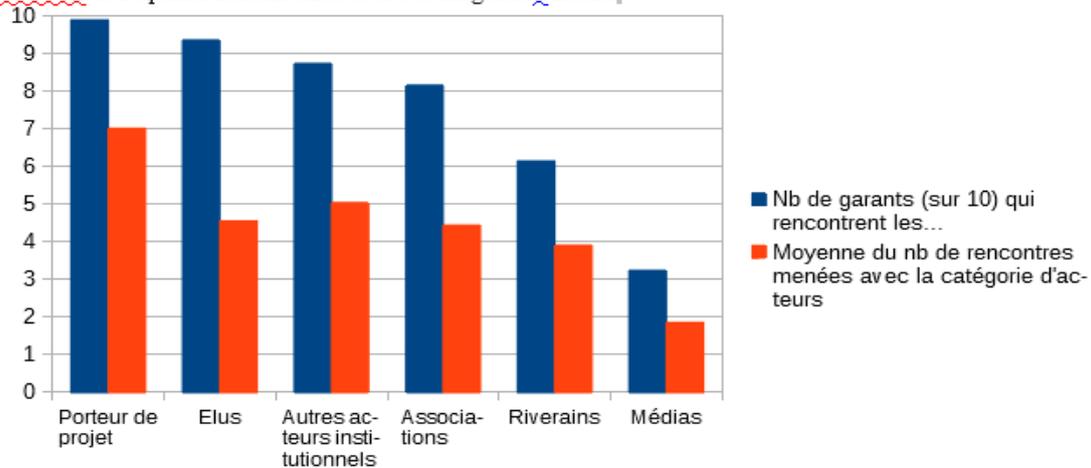
Je vais vous présenter des outils d'évaluation actuellement mis en œuvre par la CNDP, qui ont été pensés pour répondre à des attentes différentes. L'étape suivante consistera à les unifier dans une politique globale d'évaluation pour gagner en cohérence. A ce stade, cette politique est encore en cours d'élaboration et nous vous ouvrons en quelque sorte les portes sur une réflexion en cours.

Questionnaire destiné aux garants de concertations

Le premier de ces outils est un questionnaire destiné aux garant.e.s de concertations. Ces garant.e.s représentent un vivier de plus de 300 personnes en charge d'assurer la garantie des nombreuses procédures de concertation (pour les concertations, les garants ont un rôle de prescripteurs des modalités au responsable de projet, au contraire des débats publics où les commissions particulières (CPDP) ont la main sur le choix, l'organisation et l'animation des modalités d'information et de participation). Ce questionnaire est aussi un outil de lien avec ces garant.e.s qui sert à systématiser leurs retours d'expérience. Ce questionnaire qui leur est destiné est assez long à remplir (entre 45 minutes et une heure) et il balaie plusieurs champs : la préparation de la concertation ; le positionnement du porteur de projet et sa relation avec les garant.e.s ; les modalités de la concertation et ses effets ; l'échelle de la participation (au sens de l'échelle de Sherry Arnstein qui distingue manipulation, information, consultation, co-construction, etc.).

Ce questionnaire comporte de nombreuses questions. Je vous en présente quelques unes, comme celle-ci qui vise à savoir qui le garant a rencontré pendant l'étude de contexte, c'est-à-dire la phase préparatoire de la concertation. On voit ici que les garants n'ont pas le réflexe de rencontrer les médias pendant la phase de préparation de la concertation.

Occurrence et fréquence des rencontres avec les catégories d'acteurs :



Ce type de question nous permet de savoir quelles sont les marges d'amélioration et sur quels aspects nous devons insister, par exemple au cours des formations destinées aux garants.

La question suivante permet de mieux comprendre la relation du garant avec le maître d'ouvrage. Ici, il s'agit de qualifier cette relation un peu plus finement qu'habituellement (quand on qualifie par exemple ces relations de bonnes, moyennes ou mauvaises). C'est ce que l'on essaie de faire en distinguant notamment des relations cordiales mais peu productives et des relations également cordiales (fluides) et productives.

Diriez-vous que les relations entre la maîtrise d'ouvrage et vous étaient plutôt :	Année			Total Résultat
	2018	2019	2020	
fluides, permettant la collaboration et l'enrichissement mutuel	33	28	15	76
cordiales, mais sans échange vraiment constructif	6	8	4	18
difficiles, marquées par de nombreux désaccords	2	1		3
conflictuelles, marquées par des divergences profondes sur la vision de la concertation	2	4	1	7
Total Résultat	43	41	20	104

Dernier exemple : les motivations du maître d'ouvrage (MO) telles qu'elles sont vues par le garant. Cette question permet de distinguer les motivations de nature procédurale, celles qui sont liées à la qualité du débat ou celles qui relèvent de la qualité du projet. Cela nous permet de comprendre le rôle de la procédure dans le dispositif, ce qui est une question importante pour la CNDP.

Les motivations du porteur de projet vues par les garants :

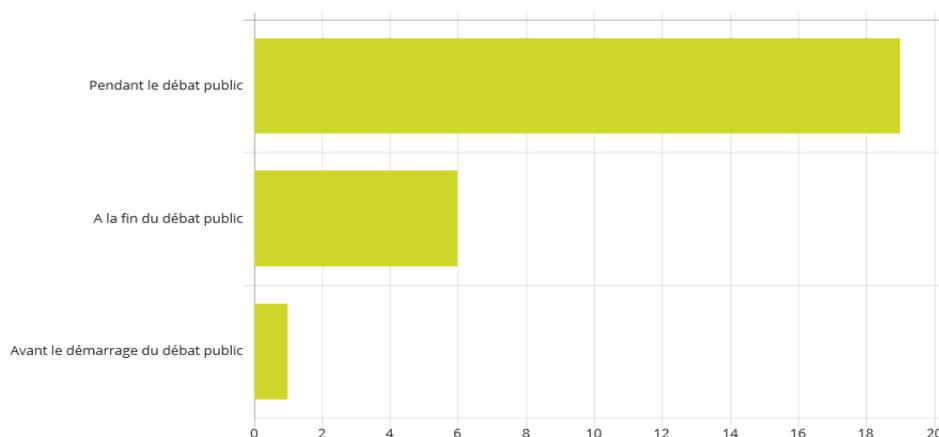
Perceptions de la posture du MO par le garant	2018-2019	2018-2020
Motifs liés à la procédure	96	122
Sécuriser juridiquement la procédure	32	39
Bénéficiaire d'une caution CNDP	26	34
Par obligation légale	16	20
Éteindre le droit d'initiative	14	19
Par obligation faite par le préfet	8	10
Motifs liés à la qualité du débat	74	89
Apaiser les tensions	37	42
Bénéficiaire des conseils du garant	37	47
Motifs liés à la qualité du projet / plan / programme	48	63
Mesurer l'adhésion au projet / plan / programme	26	35
Enrichir le projet / plan / programme	21	26
Trancher sur l'opportunité (non proposé en 2018)	1	2

Questionnaire destiné aux participants des débats publics

Le deuxième outil est destiné à un public plus large, celui des participants nous ayant laissé leur adresse de courriel pour être tenus informés de l'avancée du débat ou pour recevoir la newsletter. Il est plus court (10 à 15 minutes) et est divisé en quatre parties : ce qui relève de l'information, de la participation, du débat et de ses suites, enfin de la personne qui répond au questionnaire.

A travers ce questionnaire, il nous importe par exemple de savoir quand et comment les gens ont entendu parler du débat. Comme le montrent les réponses à la question suivante, une proportion significative du public entend parler du débat lors de sa clôture, un moment relayé par les réseaux et les médias. Cela nous donne des pistes pour mieux articuler le débat public et la concertation de suivi qui s'engagera ensuite.

QUAND AVEZ-VOUS ENTENDU PARLER DU DÉBAT ?

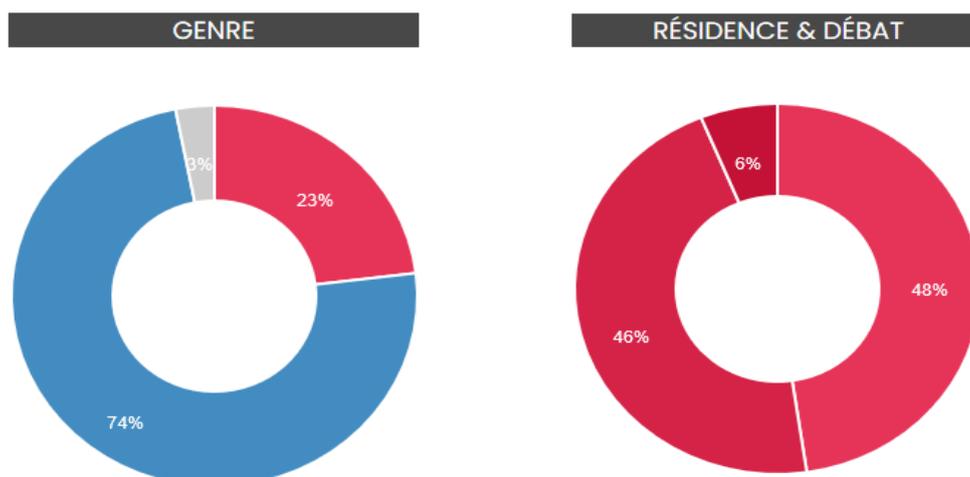


La question suivante implique des réponses intuitives et faciles, avec des étoiles. Il y a eu des débats entre nous pour savoir si ce mode de réponse était adéquat : la connotation commerciale « SAV » ne nous plaisait pas beaucoup, mais il permet des réponses rapides au participant ce qui nous autorise à lui poser quelques questions supplémentaires.



Les réponses à cette question sont riches d’enseignements. On voit que ceux qui ont considéré que les informations étaient plurielles (reflétaient différents points de vue) sont plus nombreux que ceux qui estimaient qu’elles étaient objectives. Pour nous qui avons comme principes d’action la neutralité, le respect des points de vue de chacun et le devoir d’argumentation, cela nous invite à réfléchir sur le fait que la diversité des opinions est peut-être mieux perçue que l’objectivité qui est une notion fréquemment questionnée. Une piste d’action pourrait alors être de mieux rendre lisibles les controverses et la diversité des points de vue, plutôt que de chercher à diffuser une information objective.

Enfin, une série de questions nous permet de mieux cerner qui sont les répondants. Cette dernière question est importante pour connaître le public de nos débats et repérer des catégories de population vers qui accentuer nos efforts de mobilisation.



On voit dans ce cas précis (qui concerne le débat sur l’éolien en mer en Bretagne), que l’écrasante majorité des participants sont des hommes (74%). L’éloignement des participants est également une question intéressante pour nous : on voit dans ce cas que 46% des participants habitent sur le site, 48% aux alentours et 6% seulement loin du périmètre concerné.

Retour d'expérience du Cerema

Joana Janiw

Avant de passer la parole à Karine Lancement et Géraldine Bertaud, du Cerema, je précise que l'outil qu'elles vont nous présenter, la Boussole de la participation, est adossé à la Charte de la participation du public³ qui a été élaborée en 2016 sous l'impulsion du ministère de la Transition écologique. Actuellement, plus de deux cents structures ont adhéré à cette charte se veut un référentiel des valeurs et principes à mettre en œuvre pour une participation vertueuse. C'est sur la base de ce référentiel qu'a été élaboré la boussole, qui est autant un outil d'évaluation ex ante (pour l'ambition du dispositif) qu'ex-post (pour mesurer son effectivité), et que va nous présenter le Cerema.

Géraldine Bertaud

La boussole est un outil que nous avons développé pour accompagner la définition, le suivi et l'évaluation d'une démarche participative⁴. Il a été élaboré avec le réseau des adhérents à la Charte de la participation, des collectivités et des DREAL. Il est composé d'une interface internet et de tableurs pour la saisie de données. L'objectif est de s'auto-évaluer sur la base des principes et valeurs de la Charte de la participation. La boussole permet aussi une démarche « Pas-à-pas » dont nous ne parlerons pas ici.

La partie « Auto-évaluation » est structurée autour des quatre articles de la charte :

Article 1 : Un cadre clair et partagé

Article 2 : Un état d'esprit constructif

Article 3 : La mobilisation de tous

Article 4 : Le pouvoir d'initiative du citoyen

Il s'agit de s'approprier ces principes, de se positionner par rapport à eux et de se situer dans une démarche d'amélioration continue.

Karine Lancement

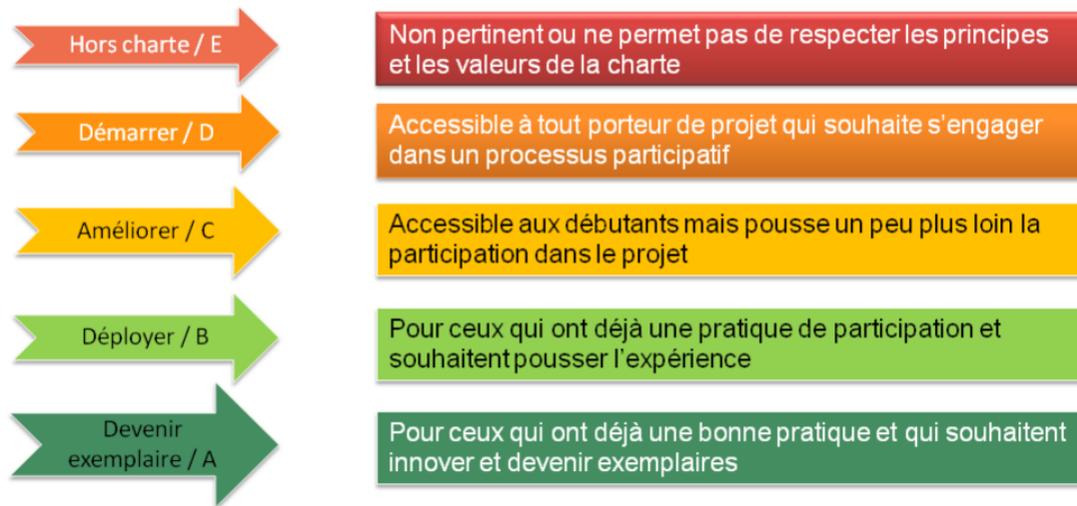
Nous nous sommes inspirés de démarches de qualité et nous avons fait le choix d'une auto-évaluation avec cinq niveaux d'effort, classés de A à E.

Pour définir notamment le niveau le plus ambitieux, nous nous sommes basés sur les pratiques de collectivités les plus avancées. Nous avons mis l'accent sur les aspects qualitatifs de la démarche participative, même si la quantification reste nécessaire en amont de l'évaluation elle-même, par exemple pour connaître les caractéristiques des participants.

³ <https://www.ecologie.gouv.fr/charte-participation-du-public>

⁴ <https://www.cerema.fr/fr/actualites/boussole-participation-application-organiser-suivre>

Définir une ambition de participation : 5 niveaux



Je vais vous montrer trois exemples de questions qui permettent de qualifier la démarche. Premier exemple : la reddition des comptes. Un bilan a-t-il été réalisé et diffusé ?



On voit qu'il y a plusieurs niveaux d'exigence possible dans ce domaine. Il nous semble important de noter, comme l'a fait précédemment la CNDP, que le choix des mots compte. Les notions de « totalement » ou « partiellement », par exemple, peuvent donner lieu à interprétation. Il est également nécessaire d'expliciter, comme l'a déjà fait le ministère dans son lexique, certains termes utilisés dans la charte, comme la notion de « reddition de comptes ».

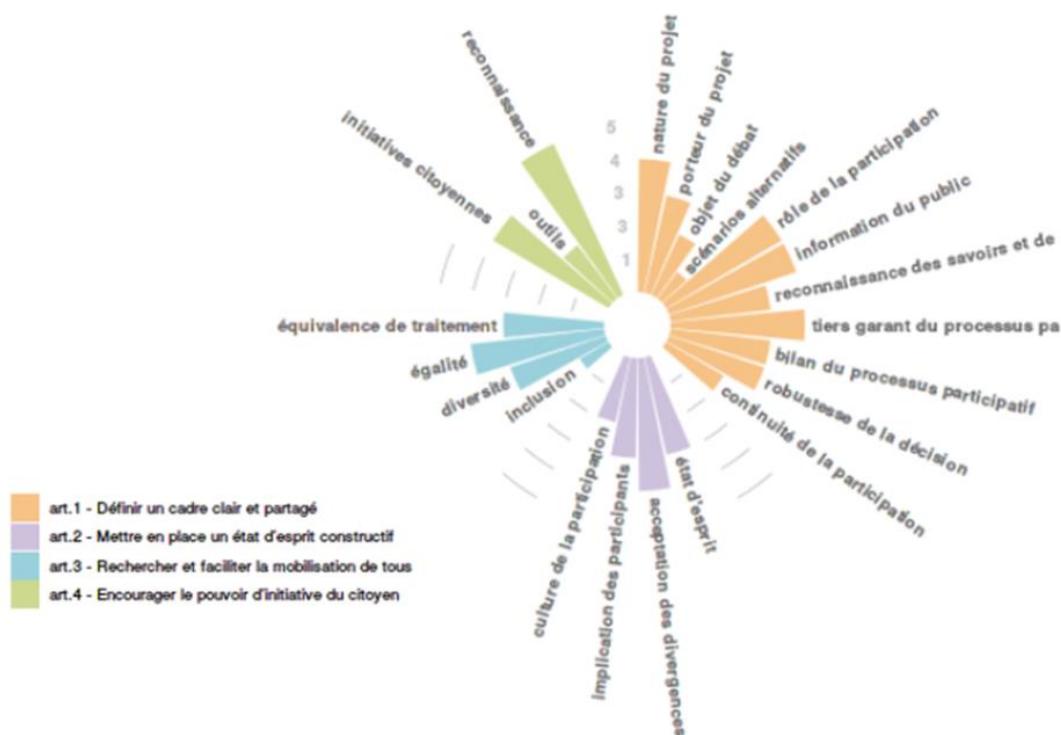
Autre exemple : la notion d'inclusion. Vous voyez ci-dessous les niveaux qui sont proposés, qui passent par une identification des publics éloignés de la participation, le volontarisme dont on peut faire preuve pour aller vers eux, la mise à disposition d'outils permettant de faciliter leur participation effective.



Enfin, dernier exemple, l'équivalence de traitement des points de vue proposés. Là encore, plusieurs niveaux sont proposés, basés sur des retours d'expériences. Nous avons estimé pour le niveau A que la présence d'un tiers garant, qu'il soit ou non issu de la liste nationale de la CNDP, pouvait apporter une plus-value à ce sujet.



Pour renseigner tous ces critères d'évaluation, nous avons mis en place un tableur qui permet ensuite de visualiser els résultats sous forme graphique, soit autour des quatre articles de la charte ou, plus finement comme on le voit ci-dessous, en fonction des sous-articles.



Cet outil d'auto-évaluation est encore à l'état de prototype mais une certaine d'organismes (collectivités, associations et agences de consultants) l'ont déjà utilisé. Il est gratuit, il suffit de le demander à l'adresse participation@cerema.fr. Tout comme la Charte, la Boussole peut s'appliquer à une grande diversité de dispositifs.

Discussion

Olivier Mérelle, Planète Publique

Après les collectivités et les entreprises, cette quatrième session consacrée à des retours d'expériences d'institutions publiques complète utilement les précédentes. On peut en dégager des lignes de force que je vais expliciter brièvement : les finalités de l'évaluation, la structuration des démarches, la mise en œuvre.

Pourquoi évaluer ? Au cours des quatre séances, on a vu apparaître des finalités communes, en particulier l'amélioration continue des démarches et la démonstration de leur sincérité ou de leur authenticité. Ces objectifs ont déjà été largement exprimés par les collectivités et les entreprises. En revanche, le plaidoyer (évoqué ici par la CNDP) ou au moins le souci de nourrir une argumentation de nature politique sur les effets de la participation, n'avait pas été exprimé précédemment de façon aussi explicite. A l'inverse, d'autres objectifs avaient été énoncés dans les ateliers précédents et ne sont pas apparus aujourd'hui, comme le souci de cohérence interne, la nécessité de vérifier la cohérence des politiques menées par exemple par une collectivité, ou la convergence entre ses intentions politiques et ses actions.

Assurer la qualité procédurale des démarches participatives est une préoccupation constante. Il faut noter à ce sujet que c'est également l'objectif des dispositifs de garantie (garants, comités de suivi, etc.) et il serait intéressant de voir comment l'action de ceux-ci s'articule avec les démarches d'évaluation.

En ce qui concerne la structuration de la méthode, on peut observer, le plus souvent, que l'évaluation des politiques publiques n'est pas basée sur un référentiel préconstruit mais sur la sélection de questions d'évaluation que l'on se pose au cours de la démarche. Pour identifier ces questions, on engage une phase de réflexion préalable sur les objectifs de l'évaluation. S'engager dans une démarche d'évaluation, c'est adopter une posture réflexive sur ce que l'on mène, pourquoi et comment on le mène. Les outils dont nous disposons ne nous permettent pas toujours d'obtenir toutes les réponses que nous souhaiterions mais le fait de se poser ces questions est déjà positif et contribue à faire évoluer nos pratiques.

Les présentations de cet atelier montrent bien que l'évaluation n'est pas neutre. Le choix des questions initiales nous renseigne sur la vision de la participation qui sous-tend l'exercice. L'évaluation n'est pas une science exacte, il existe un référentiel de départ, des valeurs, une doctrine qui orientent l'évaluation. Il importe que ces présupposés initiaux soient explicités car ils ne vont pas de soi. Ilaria Casillo s'est prêtée à l'exercice en énonçant trois enjeux importants pour la CNDP : l'effet sur la décision, l'effet sur les participants et plus largement l'effet sur les rapports de pouvoir dans la société. Dans les ateliers précédents, d'autres intervenants avaient également posé la question de l'utilité sociale de la participation, son effet sur la transformation de la société. L'évaluation invite parfois à questionner ces présupposés : est-ce que sont bien les bons ?

Tout cela peut inviter à élaborer des méthodes d'évaluation sur mesure, au cas par cas, comme on l'a vu dans les présentations des collectivités dans les ateliers précédents. Les entreprises, en revanche, amenées à réaliser un certain nombre d'évaluations, peuvent développer des méthodes plus standardisées. C'est également ce que l'on a vu au travers des présentations d'aujourd'hui. Ces méthodes standardisées, comme celle proposée par le Cerema ou comme le questionnaire de la CNDP à destination de ses garants, ont un intérêt : la possible compilation des enseignements de ces évaluations, leur capitalisation. Il pourra être

intéressant de voir s'il est possible de combiner une méthode standard, comme la Boussole de la participation, et de l'adapter à ses propres spécificités ou enjeux.

Enfin, quelques mots sur la mise en œuvre. Au cours des ateliers précédents, nous avons vu une grande diversité de pratiques et nous avons eu des débats sur la place des participants dans l'évaluation, sur l'externalisation ou sur le rôle de services dédiés à l'évaluation. Quoi qu'il en soit, on voit que l'animation des démarches d'évaluation a une certaine importance.

En guise de conclusion, toutes ces présentations montrent clairement que les démarches participatives peuvent s'évaluer, au même titre que n'importe quelle politique publique. Pour nous, praticiens de la participation, elles sont accessibles dans le sens où elles ne sont pas nécessairement lourdes mais elles peuvent être pragmatiques et flexibles. Elles nous invitent à dépasser le stade de la recherche de « bonnes pratiques » pour nous interroger sur le sens de ce que nous faisons. C'est une marche qualitative qu'il nous faut franchir collectivement.

Questions de participants à l'atelier

Emeline Perrin

Avant de donner la parole aux participants, je voudrais interroger la CNDP sur la notion de démarche « standard » introduite par Olivier Mérelle, ainsi que sur l'évaluation des effets. Pouvez-vous détailler ces points ?

Ilaria Casillo

En effet, en complément des deux questionnaires mentionnés par Juliette Rohde, nous nous efforçons pour chaque procédure de débat public de remplir une grille d'évaluation qui permet de mesurer les effets du débat sur le projet. Cela nous permet aussi d'identifier certaines constantes dans le déroulement des débats qui mériteraient d'être standardisées, car l'évaluation sert aussi à mettre de la cohérence dans nos pratiques.

Pour savoir si la procédure a un effet ou pas sur la décision publique, nous retenons trois options possibles :

- le projet s'est poursuivi tel quel
- il a été modifié
- il a été abandonné.

Évidemment, 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. Les participants ont-ils obtenu l'intégration de points d'alerte ou des études complémentaires ? Ont-ils incité le maître d'ouvrage à choisir une option qui n'était pas celle qu'il avait choisie ? Ont-ils provoqué la modification d'une option ou même contribué à l'élaboration d'une nouvelle option ?

Prise en compte de points d'alertes, de demandes d'études complémentaires (économie générale du projet)	Choix d'une option mise en débat par le maître d'ouvrage, différente de son option préférentielle	Modification d'une option mise en débat par le maître d'ouvrage	Choix d'une option alternative apparue au cours du débat
---	---	---	--

Les modifications possibles du projet

Quatre-vingt-onze débats publics ont été analysés au crible de cette grille et on voit que trois seulement ont été abandonnés et que 60% environ ont été considérablement modifiés. Ce travail est en cours actuellement.

François Gruselle

J'aimerais avoir des précisions sur le rôle des garants. Où peut-on trouver des ressources à ce sujet quand on souhaite mener une concertation dans les règles ?

Ilaria Casillo

La CNDP gère un vivier national de plus de 300 garants qui ont la charge de veiller à la qualité des procédures de participation, c'est-à-dire que le droit à l'information et à la participation du public soit effectif. Ce droit lui est donné par plusieurs textes internationaux, européens et nationaux, traduits notamment dans le Code de l'environnement qui prévoit également l'intervention de garants dans certaines procédures. Ces garants suivent une formation, sont indemnisés pour leurs interventions et sont nommés par la CNDP. Ce sont des tiers indépendants, qui ne sont pas liés à l'une ou l'autre des parties en présence et qui ne participent pas aux échanges.

Anne-Laure Garcin

Les résultats d'évaluation sont-ils habituellement rendus publics et quels sont les retours d'expérience à ce sujet ?

Olivier Mérelle

Personnellement, je pense qu'il est logique de rendre public l'ensemble des résultats des évaluations de politiques publiques. Dans la pratique, ce n'est pas toujours le cas, notamment quand l'évaluation remet en cause des décisions passées ou des approches adoptées. Le plus important est sans doute alors que le maître d'ouvrage ait intégré ces erreurs et corrigé sa pratique.

Juliette Rohde

Aujourd'hui, la CNDP ne publie pas les résultats de ses évaluations. En tant qu'organisme public, nous avons vocation à le faire et cela sera certainement le cas dans l'avenir. En particulier, dans une perspective de partage d'expériences au sein de la communauté des praticiens de la participation comme celle qui est réunie aujourd'hui dans cet atelier, cela me semble utile. Cela dit, je rejoins Olivier Mérelle quand il dit qu'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 illégitime 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.

Anne-Laure Garcin

Nous sommes souvent dans l'urgence et l'évaluation, on y pense parfois très tard. Faut-il que cela devienne un réflexe et faut-il le faire dès le début de la concertation ?

Gallia Basmaison

Dans notre Conseil de développement, nous nous évaluons en permanence car nous sommes persuadés de ne pas bien faire... Nous estimons que l'évaluation est déterminante et doit être intégrée dès le début du processus participatif. La question est cependant de persuader les agents de la collectivité et les élus de mener des évaluations exigeantes, qui permettent de progresser sans que personne ne se sente remis en question.

Olivier Mérelle

Il est effectivement préférable de penser à l'évaluation dès le début. Il faut cependant distinguer l'évaluation d'une politique participative menée par un organisme, c'est-à-dire ses objectifs, les différentes actions menées, les moyens engagés, les priorités, etc. ; et l'évaluation d'un projet particulier qui, elle, est beaucoup plus circonscrite. C'est dans ce dernier cas, à mon avis, qu'il convient de penser à l'évaluation le plus tôt possible. Cela dit, s'il est vrai que l'évaluation peut devenir un réflexe et peut se systématiser, elle ne doit pas dispenser de se poser des questions sur les finalités de la participation. Il faut distinguer les outils de suivi, qui peuvent être systématiques et standardisés, et l'évaluation elle-même qui passe par une prise de recul et des phases de questionnement sur le sens de son action.

Karine Lancement

Je partage avec vous un outil réalisé par le CGDD et une équipe de designers sur les fausses bonnes raisons de ne pas évaluer⁵.

Valérie Urmann

Le Covid a-t-il modifié les pratiques d'évaluation, par exemple, les taux de retour des questionnaires d'évaluation ? Les évaluateurs ont-ils dû s'adapter ?

Juliette Rohde

La CNDP insère, sur les diapositives de fin de réunion, des QR-codes qui renvoient à un questionnaire d'évaluation. C'est une modalité compatible avec le distanciel.

Olivier Mérelle

L'administration des questionnaires étant déjà largement faite par internet ou téléphone, le Covid n'a pas eu d'impact significatif. En revanche, l'observation participante des réunions par les évaluateurs est devenue plus difficile. Il a fallu nous adapter au niveau du recueil de données mais cela n'a pas remis en cause la méthode d'évaluation elle-même.

Romain Moulas

Y a-t-il des outils d'évaluation des instances permanentes de participation à l'échelle municipale, comme les Conseils de quartier ?

Olivier Mérelle

Lors de l'atelier 1, la ville de Grenoble avait présenté l'évaluation de ses conseils de quartiers, appelés Conseils citoyens indépendants⁶. L'évaluation a été menée de façon participative. Des ressources sur l'évaluation ont été mises à disposition par l'Institut sur la page « Focus » consacrée à l'évaluation⁷.

Ilaria Casillo

La CNDP a réalisé en 2019 un travail d'évaluation des Conseils citoyens. Le document est en ligne, notamment sur le site de l'Institut⁸.

Chloé Abeel

Une question pour la CNDP : comment reliez-vous les enseignements des questionnaires que vous nous avez présentés avec les enjeux que vous avez définis au début de votre intervention ?

Juliette Rohde

Les enseignements que nous tirons des questionnaires que j'ai présentés nous servent à évaluer le respect des principes auxquels la CNDP est attachée (qualité de l'information donnée, possibilité pour les participants d'exprimer leur avis, etc.). L'évaluation des effets des procédures sur la décision dont parlait Ilaria est un autre processus d'évaluation.

⁵ Evalophobia: <http://www.sustainable-everyday-project.net/evalophobia/?p=1>

⁶ https://i-cpc.org/wp-content/uploads/2020/06/ICPC_atelier_evaluation_250520.pdf

⁷ <https://i-cpc.org/focus-sur/evaluation-de-la-participation/>

⁸ <https://i-cpc.org/document/democratie-participative-et-quartiers-prioritaires-reinvestir-lambition-politique-des-conseils-citoyens/>

Olivier Mérelle

Il y a une continuité entre les questions évaluatives et les outils développés, qui passent par le choix de critères, puis d'indicateurs et de descripteurs. C'est le croisement d'indices qui permet de formuler en définitive des réponses aux questions initiales.

Karine Lancement

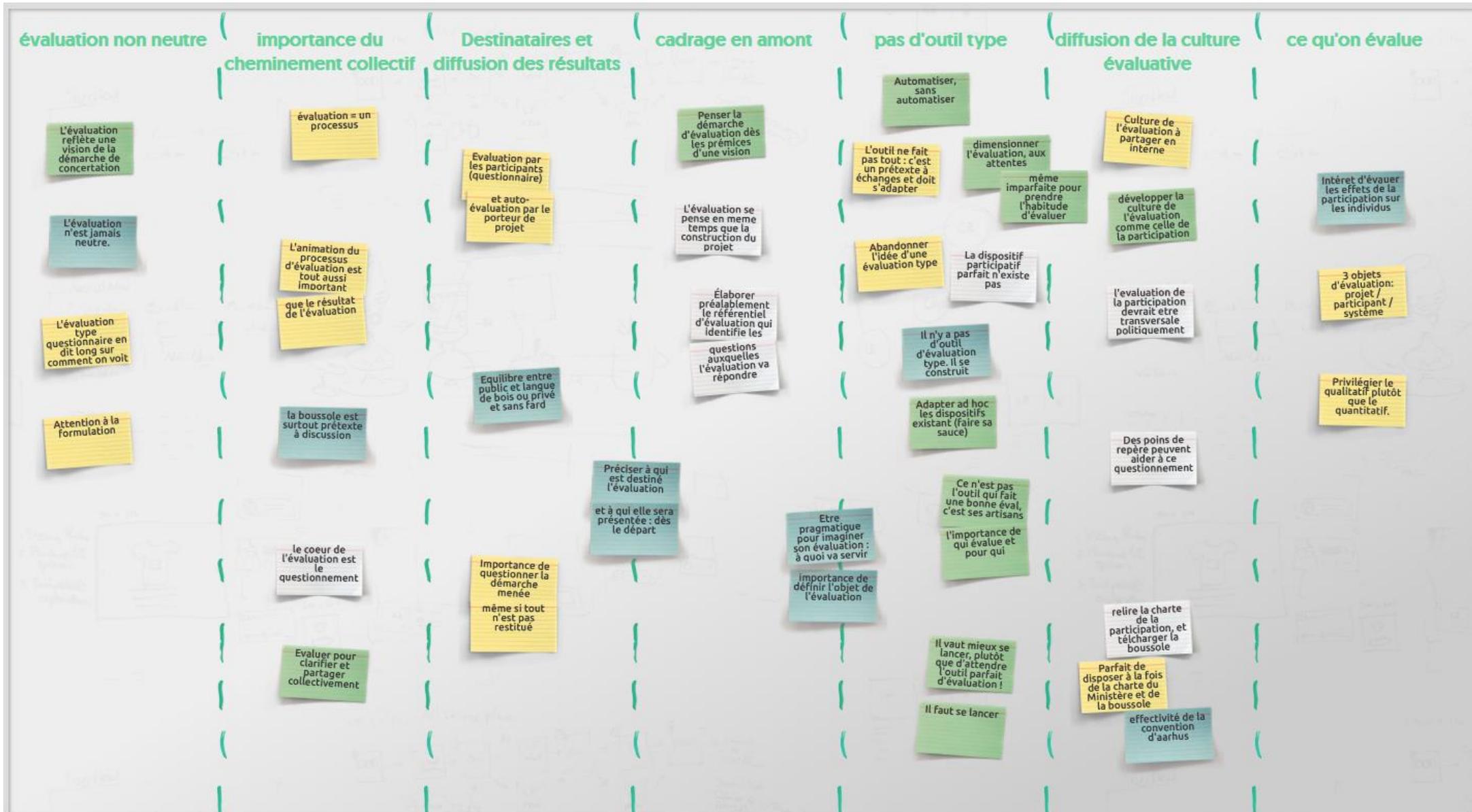
Nous avons beaucoup parlé d'évaluation de processus ou de dispositifs, mais comment faire pour évaluer le continuum participatif, c'est-à-dire le respect de l'engagement pris par exemple par une collectivité, avec ses multiples actions, programmes, projets, instances... ? Évaluer la globalité et la cohérence 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. En matière d'évaluation, l'échange d'expériences et la mise en commun de nos outils peut être très utile.

Géraldine Bertaud

Quand nous avons élaboré la Boussole de la participation, l'idée était de donner un prétexte à discussion entre les équipes en charge de la participation et les équipes porteuses des politiques sectorielles, etc. Renseigner les indicateurs que nous proposons doit être un travail collectif. Il ne s'agit pas d'être exemplaire sur tous les articles de la Charte mais bien de définir des priorités collectivement.

Contributions des participants

Les réponses des participants à la question : qu'avez-vous retenu de l'atelier ?



En résumé

- ▶ L'évaluation n'est pas neutre. La façon dont on pose les questions initiales oriente le processus ;
- ▶ Au-delà du résultat de l'évaluation, le processus d'évaluation lui-même oblige à poser des questions et à échanger ; c'est un cheminement collectif important ;
- ▶ Doit-on tout diffuser au risque de museler l'expression ? Quel équilibre entre la transparence et la confidentialité ?
- ▶ Un cadrage méthodologique de la démarche en amont du processus participatif est souhaitable ;
- ▶ Il n'y a pas de démarche clé-en-main ni d'outil-type, il faut adapter sa démarche à ses besoins ; il n'y a pas non plus de processus parfait et il faut se lancer en restant pragmatique ;
- ▶ Il y a un enjeu à diffuser la culture de l'évaluation au sein des organisations ;
- ▶ Quoi évaluer et comment le faire ? Ces questions méritent qu'on s'y attarde...

En conclusion

L'Institut remercie chaleureusement les intervenant.e.s à cet atelier et à ceux qui l'ont précédé, ainsi que les participants qui ont partagé leurs questionnements et leurs expériences.

Ce cycle d'ateliers (2020-2021) a donné lieu à des comptes-rendus détaillés et à une page « Focus sur... l'évaluation »⁹ sur notre site internet, qui recense les nombreuses ressources que nous mettons à disposition de tous. Nous vous invitons tous à enrichir cette page, ainsi que notre base documentaire, en diffusant sur notre site vos travaux et outils d'évaluation, dans un objectif d'échange d'expériences et d'aide mutuelle à la communauté des praticiens de la participation citoyenne.

Pour notre part, nous allons poursuivre ce travail en rédigeant prochainement un guide qui vous proposera des repères sur l'évaluation des processus participatifs.

⁹ <https://i-cpc.org/focus-sur/evaluation-de-la-participation/>