

Comment la participation à l'évaluation des différentes parties prenantes d'une politique publique peut prévenir ou réduire les tensions entre elles ?

Peter SZERB (Rhônalénergie - Environnement), Michel BASSET (Cabinet ARGOS)

I. Rappel du contexte de l'évaluation participative

I.1. Le cadre des évaluations

Dans les démarches de développement durable, la gouvernance, la participation citoyenne est un prérequis essentiel : elle n'est pas seulement un élément de méthode mais aussi un principe fondateur du concept. Ainsi, elle s'applique également à l'évaluation qui constitue l'un des cinq critères de reconnaissance des Agenda 21, décrits dans le Cadre de référence pour les projets territoriaux de développement durable élaboré par le MEDDLT.

Pour faciliter sa mise en œuvre et à l'initiative de Rhônalénergie-Environnement, une expérimentation a été proposée entre 2008 et 2010 pour douze territoires rhônalpins engagés dans une démarche d'Agenda 21 afin de tester des méthodes d'évaluation participative permettant d'associer aussi bien des élus, des techniciens que des citoyens habitant sur le territoire.

La définition de ce concept étant plutôt large recouvrant un vaste champ d'application, il a été nécessaire de spécifier ses contours. Ainsi, l'évaluation a été qualifiée participative parce que les différentes parties prenantes du projet évalué – en plus des élus et des agents de la collectivité – ont été associées aux différentes étapes de la démarche, c'est-à-dire du recueil et de l'analyse des informations, jusqu'à la formulation de l'avis évaluatif et des recommandations. L'expérimentation n'a pas considéré une évaluation comme étant participative si elle se limitait « à demander aux bénéficiaires d'un programme leur appréciation sur ses effets par questionnaire ou entretien, ou à leur restituer les conclusions de l'évaluation au cours d'une réunion,... » comme l'affirment G. Baron et E. Monnier¹.

En plus de l'implication des parties prenantes dans l'évaluation, plusieurs autres partis pris ont été retenus à la conception du projet régional. Pour se conformer au cadre de référence national des Agenda 21 du ministère, il a été nécessaire de situer l'évaluation dans une stratégie d'amélioration continue plus large et choisir des projets de développement durable comme objets d'évaluation. La formation de tous les acteurs de l'évaluation a été considérée comme un des éléments fondateurs de l'expérimentation, d'où son montage sous forme de

¹ BARON Gaëlle, MONNIER Éric, *Une approche pluraliste et participative : coproduire l'évaluation avec la société civile*, Revue « Informations sociales », n° 110, septembre 2003, p. 2.

formation-action. La transparence, l'engagement de communiquer sur les résultats des évaluations figuraient également parmi les exigences que l'expérimentation s'est fixée.

Dans ce cadre établi, il a été décidé de recruter, un bureau d'étude, le cabinet ARGOS, afin de dispenser une formation aux chargés de mission des douze collectivités, ainsi qu'aux instances d'évaluation et commanditaires, de les assister dans la mise en œuvre d'une démarche d'évaluation participative et de contribuer à la mise au point d'outils d'amélioration continue et à la capitalisation.

Ainsi, tous ont bénéficié d'un accompagnement personnalisé qui a consisté dans la définition de l'organisation et du pilotage de leur projet d'évaluation participative, le choix des projets à évaluer et des questions évaluatives, la constitution des instances d'évaluation participatives sur la base de 3 collègues (élus, techniciens, citoyens et/ou socio-professionnels), et la mise en place des ateliers d'évaluation participatifs chargés de co-élaborer les avis et les recommandations et de les présenter ensuite à l'instance commanditaire.

1.2. La méthode mise en place et les postures de l'évaluateur

Dans le cadre de la logique d'amélioration continue, une des particularités de ces évaluations a résidé dans le fait qu'elles n'ont pas été des actes isolés, désincarnés et ponctuels mais comme des éléments faisant parti d'un processus intégré et permanent où l'observation et le suivi préparent, complètent, renforcent et rendent plus efficace l'évaluation participative qui s'inscrit idéalement sur certains territoires dans la durée grâce à une programmation pluriannuelle.

Il est à noter également que ce type de démarche qui associe des acteurs divers au pilotage de l'évaluation, nécessite une transparence accrue et une organisation clairement formalisée. Cela suppose une identification précise des instances – notamment le commanditaire et l'instance d'évaluation – de leurs rôles et de la composition de chacune.

Afin de mettre en place un processus coopératif, chaque site a bénéficié d'une information voire d'une formation préalable à l'intention des parties prenantes. Les élus ont été une cible privilégiée à former car non seulement, ils avaient besoin d'être rassurés et bien informés sur les objectifs, limites et méthodes proposées pour l'évaluation, mais aussi pour leur permettre d'assumer son portage politique et de préparer ainsi son appropriation par eux et donc au-delà, son utilité facilitant in fine la ré-ingénierie des recommandations dans les programmes évalués.

Le schéma ci-dessous présente le processus d'évaluation participatif mis en œuvre impliquant différents types de parties prenantes. Le processus repose tout d'abord sur la mise en place d'une instance ad - hoc en charge de l'évaluation d'un axe, d'un programme d'actions ou d'une action de l'Agenda 21.

Le principe est de faire émerger un avis évaluatif, puis des recommandations, de la confrontation de différents points de vue sur un même objet (regard des maitres d'ouvrage, des maitres d'œuvre, des bénéficiaires, regard « expert », etc.). Le processus repose sur la présence d'un animateur expert en évaluation qui structure la réflexion, facilite et régule les discussions, permet la synthèse des idées...



La méthode rigoureuse mise en place est la garantie de la qualité de l'évaluation. Elle repose sur la participation effective et régulière des membres de l'instance, sur le principe d'une participation intuitive personnelle et non en tant que représentant institutionnel, sur le respect de règles de fonctionnement édictées dès le début du processus, sur le strict respect des étapes.

La méthode spécifique de production des recommandations a été quant à elle variable d'un site à l'autre. Dans certains cas, l'instance d'évaluation a produit les recommandations qui ont été soumises ensuite à l'instance commanditaire de l'évaluation qui a fait le choix de celles qu'elle souhaitait retenir. Dans d'autres cas, l'étape de production des recommandations s'est déroulée en deux temps, le premier réalisé par l'instance d'évaluation permettant l'expression de recommandations souhaitables, le second relevant du commanditaire pour la production de recommandations « faisables ». La deuxième option a présenté l'avantage de mieux impliquer le commanditaire dans la production des recommandations et donc de mieux garantir que l'évaluation permette l'amélioration continue de l'objet évalué.

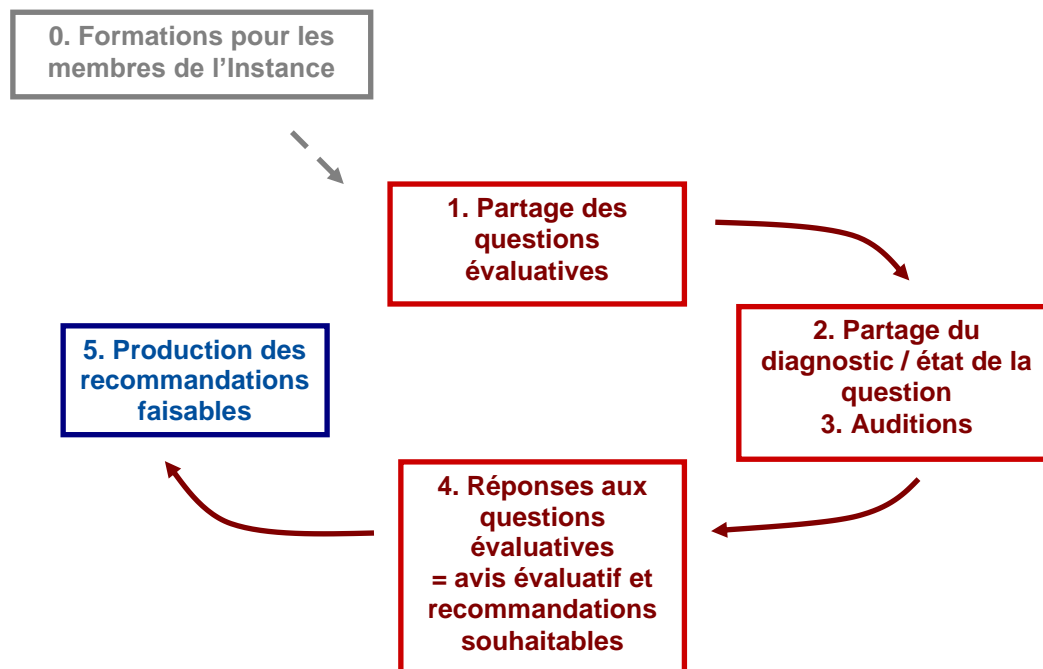


Schéma 1 : Le processus d'évaluation participatif

Cette démarche d'évaluation participative s'est inscrite dans un processus global de travail se décomposant en un certain nombre d'étapes. Les étapes de préparation, comme dans toute évaluation, sont particulièrement importantes. Elles ont permis de fixer le cadre et les moyens de travail de l'instance participative. Il en est de même pour les étapes de validation et d'utilisation des recommandations (ré-ingénierie) car ce sont elles qui conditionnent l'amélioration continue du programme ou des actions évalués.

Dans une démarche de ce type, la posture de l'évaluateur change profondément par rapport à celle que l'on retrouve dans une évaluation experte ou de type managériale, aussi bien vis-à-vis des élus que des autres parties-prenantes. D'ailleurs, pour bien resituer sa fonction, il n'a pas été nommé « évaluateur » mais « animateur expert en évaluation ». Il joue un rôle d'animateur, de facilitateur, de régulateur et de maïeuticien au sein de l'instance d'évaluation. Il est le garant de la méthode, des outils et techniques utilisés, du rôle et de la place de chaque membre de l'instance régulant le cas échéant des tensions nées de points

de vue différents entre eux. En d'autres termes, il a garanti le respect des règles déontologiques de l'évaluation par l'application des principes de la Charte de la SFE.

Ainsi, dans la démarche rhônalpine, il a animé des réunions de présentation du bilan informationnel, des auditions d'experts ou de maîtres d'œuvre d'actions, il a fait produire l'avis et les recommandations par l'instance en s'appuyant sur des techniques spécifiques. Enfin, il rédigé les productions de l'instance et les lui a soumises ensuite pour adaptation et validation.

Le rôle de l'évaluateur est donc particulièrement important dans la gestion des tensions nées de l'expression de points de vue différents voire antagoniques dans certains cas et plus globalement de situations inconnues antérieurement de la part des parties prenantes de l'instance participative (cf. ci-dessous). Son rôle et sa reconnaissance par les membres de l'instance dépendent donc d'une part, de sa posture et d'autre part, de compétences qui ne relèvent pas toutes de celles de l'évaluateur ; ces postures et ces compétences variant selon les étapes de l'évaluation.

Etapes	Types de tensions	Postures et compétences de l'évaluateur
Formation et préparation de l'évaluation	Sentiment d'infériorité de certains participants vis-à-vis de spécialistes Niveaux de connaissances différents des participants Représentations mutuelles des participants à l'instance	Empathie Catalyse Pédagogie
Recueil et présentation des données	Pression sur les services Manque de données tangibles et compréhensibles Trop grande « scientificité » des informations	Pédagogie Communication Synthèse
Auditions d'acteurs	Technicité des acteurs auditionnés Sentiment d'être devant un tribunal de la part des personnes auditionnées Risques de jugement des acteurs auditionnés de la part des membres de l'instance d'évaluation	Régulation Pédagogie Reformulation
Production de l'avis évaluatif	Pression des élus Points de vue différents Postures inadaptées de certains participants (ex. censure de propositions)	Régulation Analyse Synthèse Méthode
Production des recommandations	Conflits de compétences entre les opérationnels et les fonctionnels Conflits entre visions générales et visions opérationnelles Incompréhension sur le statut des recommandations par rapport aux décideurs	Méthode Régulation



II. Les présupposés de l'évaluation participative

En quoi l'intégration des parties prenantes à l'évaluation peut-elle être un facteur générateur ou réducteur de tensions ?

Parmi les différents types d'évaluation, l'évaluation participative peut constituer une démarche ayant une influence sur l'émergence ou l'atténuation de tensions.

Pour examiner les relations entre tensions et évaluation participative, une analyse à différents niveaux s'impose car ces tensions existent dès l'amont, au moment de la décision d'évaluer, jusque dans les différentes étapes rythmant les démarches d'évaluation.

2.1. Les résistances « paradoxales » à l'évaluation participative et comment les contourner ?

L'élaboration d'un Agenda 21 est un processus qui fait une place importante à la dimension participative. Si à ce moment, la participation est plutôt vécue positivement par les responsables des collectivités, permettant de donner de la visibilité à l'action de la collectivité, son intégration en phase évaluative fait l'objet de beaucoup plus de résistances. Il est vrai que pour certaines collectivités, l'Agenda 21 est un outil de mise en scène de leur politique globale, en d'autres termes un outil de communication politique qu'il serait malvenu de remettre en question par l'évaluation. Il n'en est par moins vrai que, en dehors de ces cas, cette situation est plutôt paradoxale puisque l'évaluation participative est d'une part, un outil contribuant à la prolongation de la dynamique participative enclenchée en phase d'élaboration et d'autre part, un outil de canalisation des énergies vers l'action facilitant l'opérationnalisation des programmes d'actions des Agenda 21. L'évaluation est donc ici non seulement un outil de pilotage des Agenda 21 mais également un outil au service de sa gouvernance collective.

Les participants aux évaluations réalisées en Rhône-Alpes ne s'y sont d'ailleurs pas trompés. Dans le cadre des évaluations faites à la fin de démarches d'évaluation, ils ont dit avoir contribué à l'animation de l'Agenda 21. Il n'en reste pas moins vrai que les élus notamment y voient une occasion de remise en cause publique (par la forme participative) de leur action. La méthodologie employée cherche donc à contourner cette difficulté notamment en :

- ◆ choisissant des objets à évaluer qui soient peu conflictuels tout en permettant l'expression de points de vue différents ; à ce sujet, les premières évaluations faites sur des Agenda 21 rhônalpins ont souvent portées sur la question des énergies, thème plutôt fédérateur mais qui peut s'appréhender de manières très différentes.
- ◆ faisant établir une commande d'évaluation claire et maîtrisée par la collectivité en charge du projet de développement durable,
- ◆ définissant des règles strictes de la participation à ces démarches,



- ◆ mettant en œuvre des techniques d'animation à la fois directives (règles à respecter) et favorisant néanmoins l'expression de TOUS,
- ◆ impliquant des élus de la collectivité (en dehors de ceux ayant en charge le développement durable).

Cependant, une des conditions les plus importantes pour faire tomber ces résistances est la posture des élus leaders de la collectivité. Il en a été ainsi sur certaines des collectivités rhônalpines qui, soit avaient déjà mis en œuvre une gouvernance ouverte de leurs politiques, soit ont une organisation relativement transversale comprenant dans certains cas des outils de suivi et de pilotage de leurs actions.

En tout état de cause, les évaluations réalisées ont la plupart du temps permis de faire tomber ces résistances a priori tout en permettant aux collectivités de s'outiller pour le suivi évaluatif de leurs programmes d'actions.

2.2. Quels sont les impacts possibles de l'évaluation participative sur les relations entre partenaires de la politique ?

En général, l'implication des parties prenantes dans l'évaluation peut poursuivre trois objectifs :

- ◆ améliorer l'utilisation des résultats de l'évaluation par l'association de divers types d'acteurs,
- ◆ favoriser l'apprentissage et la capacité des participants à devenir des acteurs des politiques publiques à part entière,
- ◆ produire un avis évaluatif et des recommandations de meilleure qualité grâce à l'intelligence collective produite par le partage de connaissances et d'opinions large et diversifié des parties prenantes

Dans le cas de l'évaluation des projets de développement durable - comme les Agenda 21 ou les Plans Climat Energie Territoriaux - qui associent largement les acteurs potentiels à l'ensemble du cycle de projet - d'autres objectifs sont visés comme le renforcement de la démocratie locale et de la bonne gouvernance.

Le premier de ces objectifs est fondé sur le postulat selon lequel la contribution des parties prenantes à la formulation du jugement et des recommandations leur permet de mieux comprendre et s'approprier la politique évaluée. La concrétisation de ce postulat est sensée favoriser par la suite la réingénierie des recommandations dans le cycle de projet.

Si effectivement à l'issu des travaux évaluatifs, les changements décidés collectivement sont mis en œuvre, la perception d'avoir mené des travaux utiles à la bonne conduite des politiques publiques s'en trouve renforcée. Dans la mesure où cette approche apporte une crédibilité et une légitimité à l'action et à ses acteurs, le renforcement de l'utilisation des résultats de l'évaluation peut être un facteur de réduction de tension et source de sentiments positifs.

Pour ce qui concerne le 2^{ème} objectif, qui vise à favoriser l'apprentissage et la capacité des participants à devenir des acteurs à part entière, il est fondé sur le principe



d'autonomisation voire d'émancipation des acteurs. A noter qu'il s'agit ici plutôt de viser des catégories d'acteurs n'ayant habituellement pas ou peu de capacité d'influencer un projet ou son évaluation : bénéficiaires directs ou indirects, opérateurs non concernés, groupes défavorisés,... plus globalement citoyens.

L'évaluation participative ayant un caractère endo-formatif permet en effet d'acquérir une meilleure connaissance des projets et politiques publiques, ainsi que des démarches d'évaluation. De plus, elle facilite la connaissance et la compréhension des autres acteurs et l'échange d'expériences. De ce fait, l'apprentissage et le renforcement des capacités d'émancipation des acteurs, fondements de l'évaluation participative, semblent être des facteurs contribuant à mieux identifier et traiter en transparence les tensions qui traversent le corps social sur des politiques locales connues et reconnues.

Quant au troisième objectif qui concerne la production d'un avis évaluatif et des recommandations de meilleure qualité, l'évaluation participative fait en effet appel à des connaissances et des opinions étendues et variées des parties prenantes. Le caractère inclusif de la démarche, proposant une confrontation des opinions, ainsi que l'élargissement du champ des connaissances favorise le dialogue et un positionnement « objectivé » des acteurs face aux effets produits par la politique, le programme ou l'action évalués. Ainsi, cet objectif apparaît aussi comme un élément œuvrant dans le sens d'une réduction des tensions par son caractère ouvert et les échanges de points de vue contradictoires qu'il permet.

Concernant le développement durable, l'objectif visant à faciliter la bonne gouvernance et le renforcement de la démocratie locale par l'évaluation participative a pour fondement le partage de pouvoir et de savoir. Ceci implique donc un accès à l'information ouvert aux personnes extérieures aux cercles de décision. Cette diversification des acteurs participant à la gouvernance permet d'élargir la conception du fonctionnement de la démocratie locale tandis que la mise à disposition des informations et l'inclusion des non élus dans les circuits de décision contribuent à son approfondissement.

Ce partage de pouvoir et de savoir aboutit in fine à un partage de valeur et à une coproduction de jugement dans le cas d'une évaluation. Cela nécessite de clarifier et de traiter des tensions réelles ou potentielles sans forcément pouvoir et/ou devoir les résoudre.

2.3. Quelles sont les relations entre les situations de tension et le processus d'évaluation participative à travers l'expérience menée en Rhône-Alpes.

Après l'analyse des rapports entre objectifs de l'évaluation participative et situations de tension il est intéressant d'examiner les relations entre ces situations et le processus même d'évaluation participative à travers de l'expérience menée en Rhône-Alpes

Parmi les éléments liés à la démarche, les questions impactant le « climat » entre acteurs sont notamment relatives à la participation, comme la parité et la représentativité, et à la méthode liée à l'objet de l'évaluation et à la prise en compte du facteur temps.



La parité et la représentativité de la participation peuvent directement influencer la nature des relations entre acteurs par le degré d'équilibre de pouvoir au sein de l'instance d'évaluation. En effet, une des règles fixées pour la mise en œuvre des évaluations participatives de démarches de développement durable des collectivités en Rhône-Alpes était de mettre en place une instance d'évaluation qui réponde à deux critères essentiels, non implication directe dans la mise en place du programme évalué et équilibre entre les types de parties prenantes (élus, techniciens, experts, usagers, citoyens au sens large,...). La question de l'« équilibre » est importante car de la composition de l'instance dépend d'une part, la robustesse de l'avis évaluatif et d'autre part, la légitimité politique et citoyenne de cet avis. Dès cette étape, la question des tensions entre des enjeux différents (politiques, techniques, d'usage, idéologiques,...) est donc au cœur du processus évaluatif. Par ailleurs, d'autres critères secondaires doivent être intégrés tels que la présence d'acteurs permettant un croisement de points de vue fondés, légitimes et non partiels entre maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre et maîtrise d'usage. Cette présence doit donc assurer la diversité des points de vue, des degrés de connaissance des sujets traités et du fonctionnement des institutions. Ces conditions sont favorables à l'établissement d'un climat propice à des travaux d'évaluation sereins. A contrario, une domination soit numérique soit en « qualification » exercée par l'un des groupes d'acteurs jouera un rôle déséquilibrant, source de tension.

Dans le cadre rhônalpin, malgré les variations locales, le principe de « parité » fondateur a été proposé à tous les territoires. Il a consisté à ouvrir l'instance d'évaluation aux citoyens, professionnels et élus sur la base, soit d'une répartition égale entre ces 3 types d'acteurs, soit par moitié entre les citoyens et les professionnels et élus de collectivités.

Cette situation induit des disparités fortes de connaissance et d'appréhension des objets évalués. Pour y remédier, une formation préalable des participants et une communication organisée et structurée des actions et de leurs bilans voire, l'audition d'experts sur des sujets pointus ont été organisés par les responsables des collectivités en charge du pilotage de ces évaluations.

Or, même si ces mesures ont pu contribuer à ce qu'il n'apparaisse pas de tensions notables entre des parties prenantes aussi diversifiées, plusieurs réserves sont à émettre. Tout d'abord, il n'y pas eu de volonté des collectivités de pousser la représentativité jusqu'à identifier différents sous-groupes dans le collège « citoyens » comme par exemple, les bénéficiaires directs ou indirects, les groupes défavorisés, les tiers perdants ou gagnants, etc... Si une attention s'est manifestée en ce sens, c'est tout au plus pour distinguer les habitants, citoyens s'exprimant en leur propre nom, des acteurs socio-professionnels organisés.

Par ailleurs, la constitution de l'instance d'évaluation a été décidée et mise en œuvre par les collectivités. La sélection a été organisée à partir d'un système de cooptation des habitants non organisés, privilégiant des personnes impliquées, motivées par l'Agenda 21 et l'évaluation et volontaires pour y participer. Egalement, sur deux des six territoires ayant réalisé une évaluation, l'opposition politique n'a pas eu la possibilité de prendre part aux travaux.



A notre sens, ces points - liés à la difficulté d'organiser une représentativité équilibrée et aussi au souhait des collectivités d'être rassurées par cette première expérience en évaluation participative - ont sans doute été des facteurs diminuant les risques de conflits ou de tensions qui auraient pu naître dans le cadre des processus d'évaluation ou des processus eux-mêmes.

Méthode, temps et objet de l'évaluation

La méthode de l'évaluation participative est souvent considérée comme chronophage car l'association des profanes à une démarche d'une certaine technicité et nécessitant un niveau de connaissance suffisant sur l'objet évalué exige un temps d'appropriation important y compris si l'on veut, comme nous l'avons dit plus haut, produire un avis évaluatif suffisamment fondé. Cela implique donc une disponibilité et une charge de travail supplémentaires de la part des acteurs qui peuvent s'avérer aussi bien source de tension que d'érosion de la participation.

L'expérimentation en Rhône-Alpes a tenté de contourner cette difficulté grâce à une démarche qui a mobilisé les acteurs sur un temps suffisamment court pour garantir le plus possible une assiduité régulière. Cela a nécessité une certaine rigueur dans la gestion du temps et de fixer des objectifs à atteindre réalistes. Il n'était donc pas question d'explorer l'ensemble des thématiques d'un A21 mais de porter le regard sur des champs circonscrits qui soient appropriables facilement par les acteurs de l'instance d'évaluation. Il s'est donc agi de définir des champs d'évaluation en rapport avec la méthode. Ces efforts d'adaptation méthodologique avaient pour but d'atténuer la charge induite par la sollicitation des parties prenantes à la démarche et de diminuer ainsi les risques de tension et les conséquences sur la qualité du travail d'évaluation.

Toujours dans le but de rassurer les collectivités engagées dans cette première expérience d'évaluation participative et de minimiser les risques de conflit, il n'était pas à l'ordre du jour d'ouvrir le pilotage de l'évaluation aux acteurs autres que élus ou le personnel des collectivités concernées. Ainsi, les autres parties prenantes n'ont pas contribué, ni en amont à la définition de l'objet et du champ d'évaluation, des questions évaluatives, de la méthode et du pilotage de la démarche, ni en aval au suivi de la réingénierie des recommandations. Même si ce point n'a pas suscité de tensions ou de revendications particulières, un enjeu à relever à l'avenir sera d'inciter les collectivités à partager davantage le pouvoir sur le processus même de l'évaluation.

La posture des participants aux instances d'évaluation influence également fortement la qualité du processus participatif et évaluatif. En effet, dans certains cas, les parties prenantes de l'instance d'évaluation sont des acteurs du système d'actions. Il faut alors que ces acteurs deviennent des observateurs et des analystes du système dont ils sont membres. Ce fut par exemple le cas dans une évaluation portant sur les actions conduites par un organisme bailleur social en matière de réduction des consommations énergétiques. L'instance a été constituée de membres du conseil d'administration de l'organisme, de techniciens et de gestionnaires, de membres d'associations de locataires et de locataires. Le temps nécessaire au changement de postures de chacun des membres a été relativement long et source de tensions importantes entre eux tant que certains ne sont pas « sortis » de leur



La confrontation « idéologique » des acteurs sur certains sujets sensibles tels la biodiversité ou les déplacements ont également été des sources de tensions régulières entre les parties prenantes des démarches d'évaluation. Comment gérer un processus d'évaluation sur la base de présupposés tels que : « le concept de développement durable est obsolète, on en est à un point tel que seule la décroissance pourra nous éviter le pire » alors que l'instance d'évaluation est composée de représentants d'association de protection de l'environnement et d'agriculteurs impliqués dans des actions de développement des circuits courts et de protection des ressources et de la biodiversité. Dans certains cas, l'évaluation participative a permis de dépasser les corporatismes – par exemple, entre les agriculteurs et les environnementalistes – en mettant en scène les tensions, en les objectivant et au final en créant les conditions du dialogue.

Dans ces situations, l'enjeu pour l'animateur du processus d'évaluation est de dépasser le stade des « postulats » pour aborder les choses de la manière la plus objective possible en mettant en relief les faits, les résultats constatés et ce grâce notamment à la mise en place de systèmes de suivi et d'observation adaptés. En d'autres termes, l'évaluation participative peut permettre de sortir des représentations que se fait chaque acteur sur l'autre en les objectivant autant que faire se peut.

La confrontation des savoirs des participants aux évaluations participatives est également source de tensions à dépasser. D'une part, comment un « simple » citoyen peut-il se forger une opinion sur l'impact des actions de préservation de la biodiversité sur certaines espèces, notamment lorsque les experts en charge du suivi des espèces sont aussi ceux qui ont en charge certaines des actions prévues dans l'Agenda 21. D'autre part, comment ces mêmes citoyens peuvent-ils se saisir d'une information « savante » ? L'enjeu est donc ici de mettre en perspective les données fournies, de les traduire en termes accessibles et de pousser les experts à prouver les liens existants entre les actions conduites et leurs effets. La tension est ici inévitable mais elle est source de co-apprentissage entre des citoyens « faiseurs » de leur territoire et des experts « penseurs » de ce même territoire.



III. Conclusion

L'évaluation participative peut-elle réduire ou prévenir les tensions nées entre acteurs d'une politique évaluée ou peut-elle le faire à la suite des tensions nées de l'évaluation même de la politique ou du programme ?

L'évaluation participative n'est pas le remède miracle d'une maladie propre à toute politique générant des interprétations différentes, répondant mieux à certains enjeux qu'à d'autres, venant perturber les habitudes ou le « pré carré » de certains groupes. Et dans le domaine, les politiques de développement durable sont particulièrement concernées interpellant sur :

- ◆ la transversalité des politiques,
- ◆ la solidarité entre les groupes sociaux et les générations,
- ◆ l'équilibre entre les gains et les pertes dans sa vie quotidienne dans un but vision à long terme de l'intérêt général.

Au regard de notre expérience sur l'évaluation de programmes locaux de développement durable, si l'évaluation participative peut contribuer à réduire ces tensions, c'est en raison de certaines conditions propres globalement à l'évaluation et plus spécifiquement à l'évaluation participative.

Nous en retiendrons trois essentielles :

- ◆ pour réduire les tensions, encore faut-il les afficher ; cela passe par le choix d'actions ou de programmes à évaluer qui soient sources de débats, de contradictions. L'évaluation participative n'a de sens que si elle met en scène sur la « place publique » des objets ayant du SENS pour les parties prenantes.
- ◆ ensuite, une fois les tensions affichées, pour les réduire, il faut sortir des représentations pour les objectiver. Le rôle de l'évaluation participative sera ainsi toujours dans un premier temps, de ramener les tensions à des faits qui ensuite seront analysés et interprétés collectivement grâce à des points de vues qui peuvent être divergents tout en étant justifiés.
- ◆ troisièmement, un des intérêts de l'évaluation participative est de permettre de jouer les tensions sur une scène à trois : le commanditaire / porteur de la politique, les acteurs et les cibles du programme évalué et l'animateur expert en évaluation ; chacun jouant son rôle mais pouvant à l'instar de ce qui se passe en théâtre - forum², faire évoluer les opinions, bouger les lignes et au final permettre d'émettre un avis partagé, même si il peut encore faire apparaître des divergences lorsque la séquence d'évaluation se termine. Sur cette scène, le « meneur de jeu », l'animateur expert en évaluation joue des rôles différents en fonctions de l'étape du processus d'évaluation (cf. ci-dessus) ; son positionnement étant toujours à l'interface « engagée »³ des deux autres groupes d'acteurs.

² Le théâtre forum (appelé encore théâtre-action) est une technique de théâtre mise au point dans les années 1960 par l'homme de théâtre brésilien Augusto Boal, dans les favelas de São Paulo.

Le principe en est que les comédiens improvisent sur des thèmes illustrant des sujets problématiques de la réalité sociale, économique, sanitaire d'une communauté. Ils la jouent ensuite sur les lieux de vie de la communauté à qui est destiné le message. À la fin de la scène, - dont la conclusion est en général catastrophique - le meneur de jeu propose de rejouer le tout et convie le public à intervenir à des moments clé où il pense pouvoir dire ou faire quelque chose qui infléchirait le cours des événements

³ Au sens, où il n'est pas un simple observateur

