

Sommaire cahier outil n°2 :

Pourquoi s'auto-évaluer ? _____	3
Comment s'auto-évaluer ? _____	4
Fiche outil n°3 : grille d'auto-évaluation _____	4
La participation des bénéficiaires _____	7
La question du partenariat _____	9
Fiche outil n°4 : logos d'animation _____	10
Fiche outil n°5 : méthode de brainstorming _	11
Résultats de l'auto-évaluation _____	13



CAHIER OUTIL N° 2

Habitat et Participation
Place des Peintres 1 Bte 4
1348 Louvain-la-Neuve
Tél : 010/45.06.04
Fax : 010/45.65.64
Habitat.participation@swing.be

**Auto-évaluer
notre pratique**

Nous remercions tous ceux qui nous ont permis
de réaliser ce travail par leurs actions ou leurs conseils :

Cahier outil réalisé par Habitat et Participation asbl

Réalisé avec le soutien de la Région wallonne
Cabinet du Ministre des Affaires Sociales

- MAI 2002 -

le Cabinet des Affaires sociales
L'Administration de l'Action sociale
Le réseau international DPH
L'AMI en France
Le GRAD en Suisse

Toutes les associations qui nous ont reçu (en leurs locaux)
pour réaliser des fiches d'expériences
Toutes les associations qui ont participé aux journées de
rencontre des 17 septembre 2001 et 22 mars 2002

Pourquoi s'auto-évaluer ?



Sommaire cahier outil n°2 :

Pourquoi s'auto-évaluer ? _____	3
Comment s'auto-évaluer ? _____	4
Fiche outil n°3 : grille d'auto-évaluation _____	4
La participation des bénéficiaires _____	7
La question du partenariat _____	9
Fiche outil n°4 : logos d'animation _____	10
Fiche outil n°5 : méthode de brainstorming _____	11
Résultats de l'auto-évaluation _____	13

L'évaluation est une pratique de plus en plus courante qui relève à la fois d'un besoin de contrôle externe et d'un besoin de contrôle interne pour se fixer des repères, mesurer et valoriser le chemin parcouru. Les associations sont en demande d'évaluations quantitatives et qualitatives au plus près de leur réalité de terrain.

Les trois objectifs possibles d'une évaluation :

- ◆ **Finalité cognitive** (comprendre - rendre compte) : que s'est-il passé ? qu'avons mis en œuvre depuis la dernière rencontre ?
- ◆ **Finalité normative** (porter jugement de valeur) : a-t-on bien fait ? a-t-on atteint nos objectifs ? et de quelle manière ?
- ◆ **Finalité instrumentale** (pour être utilisé) : comment faire mieux ? comment modifier notre plan de travail en fonction de l'évaluation ?

Si une pratique innovante apporte une réponse face à un problème pour lequel la société est en absence de réponse, alors l'évaluation de cette pratique devient indispensable pour **faire évoluer l'ensemble de la société.**

Comment s'auto-évaluer ?

Choisir **l'auto-évaluation concertée** (c'est-à-dire s'évaluer soi-même, mais en mettant en présence l'ensemble des acteurs concernés - bénéficiaires compris) est en soi une « pratique innovante » qui permet de :

- ✓ **Mettre en évidence de nouveaux critères, de nouveaux indicateurs.** Ceci est d'autant plus nécessaire dans un contexte d'innovation sociale où on manque de repères pour définir le côté innovant.
- ✓ **Donner la parole aux bénéficiaires qui peuvent donner leur avis sur cette pratique** (on a tendance à davantage évaluer les dispositifs que les résultats réels, tangibles, appréciés par les bénéficiaires eux-mêmes).

Pour permettre à chacun de pouvoir exprimer son point de vue, il est important d'utiliser des techniques d'auto-évaluation, notamment via des animations de groupes.

1. **Se fixer ce qu'on veut évaluer** : la grille « repère ».
2. **Utiliser des outils adaptés aux objectifs** poursuivis. (exemples : les logos et le brainstorming).
3. **Permettre à tous de prendre connaissance des résultats** du travail. (phase de restitution).

Fiche outil n°3 : grille d'auto-évaluation

Les fiches d'expérience réalisées ont permis, par service ou pratique, de répondre à une série de **questions-types**. Ces questions n'ont pas été abordées de front (voir les **animations** ci-dessous) et devaient - autant que possible - permettre de collecter l'information aussi sous forme de **parole directe** (voir réflexions sur la participation et le partenariat).

Fiche technique

AUTEUR DE LA FICHE

Nombre et qualités des personnes rencontrées pour collecter les informations nécessaires à la rédaction de la fiche.

AUTEUR MORAL

Nom de l'association porteuse du projet

COORDONNEES UTILES

Nom de l'association porteuse du projet et ces coordonnées (adresse, numéro de téléphone et de fax)

MOTS-CLES

Ces mots sont sélectionnés à partir d'un thésaurus utilisé couramment par Habitat et Participation dans le cadre de sa collaboration à la rédaction de fiches d'expériences réalisées dans le cadre de DPH¹.

Fiche projet

CONTEXTE ET ORIGINES DU PROJET

Éléments introduisant l'initiative dans le contexte plus large dans lequel elle s'inscrit et balises historiques.

OBJECTIFS DU PROJET ou ENJEUX DU PROJET

Définition des principaux objectifs visés par l'initiative ou le projet plus large dans lequel elle s'inscrit.

POPULATION CONCERNEE ou GROUPES CIBLES

Définition de la population cible, présentation d'éléments de sélection du groupe et la prise en compte des populations exclues de cette sélection.

¹ DPH = réseau international d'échange d'expériences trilingue et multithématique ; les dynamiques sociales sont au centre de sa préoccupation.

MONTAGE FINANCIER

Éléments d'information sur les sources de financement utilisés pour mener à bien l'initiative (fonds privés, fonds publics, fonds propres,...).

PARTENAIRES DU PROJET

Mise en évidence de partenaires privilégiés dans la mise en œuvre de l'initiative quand il y en a et de partenaires privilégiés dans le contexte plus large.

DEROULEMENT DU PROJET

Présentation de la façon dont l'initiative se déroule concrètement, de la procédure d'admission aux modes de sortie de l'initiative. Présentation des différents services concrets proposés par l'initiative.

Fiche de perception du projet par les acteurs

RESULTATS QUANTITATIFS

Éléments d'information quantitatifs sur l'initiative et/ou sur l'action plus large dans laquelle l'initiative s'inscrit. Selon le type d'initiative, il s'agira de taux de fréquentation, de chiffres d'affaire, de nombre d'emplois créés, de nombre de logements mis à disposition, de la population touchée par l'initiative, etc.

RESULTATS QUALITATIFS

Éléments relatifs à l'impact de l'initiative entre autres en terme de changement durable pour les bénéficiaires.

EFFICACITE DU PROJET

Cohérence entre résultats obtenus et objectifs annoncés.

LA PARTICIPATION

Éléments d'information sur la place des bénéficiaires en tant qu'acteurs au sein de l'initiative. Aussi approche de la dimension collective de l'initiative.

AVANCEES AU NIVEAU DU DROIT

Éléments d'information présentant l'incidence des pratiques sur l'évolution du droit ou du contexte juridique et légale. Aussi impact de l'initiative en terme d'accès aux droits.

LE PROJET COMME PROCESSUS

Evaluation du processus dans lequel s'inscrit le projet en se centrant sur les aspects préventifs, la trajectoire des bénéficiaires, et le suivi après le passage dans l'association porteuse de l'initiative.

DIFFICULTES RENCONTREES, BLOQUAGES OU HANDICAPS

Éléments sur les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre ou dans l'implication dans un projet pour les différents protagonistes de l'initiative.

ATOUTS DU PROJET OU CAUSES DE REUSSITE

Informations concernant ce qui fait la réussite de l'initiative selon les dires de participants.

PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENTS FUTURS DU PROJET

Définition des actions qui seront menées pour développer, améliorer, compléter, stabiliser le projet.

Vous pouvez vous procurer les 31 fiches d'expérience réalisées soit par mail (gratuitement) ou par courrier (prix coûtant) à Habitat et Participation - ou les consulter directement sur le site : <http://62.4.23.226/hp/>

La participation des bénéficiaires

La réalisation et l'analyse des fiches d'expérience (suivant la grille décrite) a permis de dégager certaines réflexions-clefs pour le bon fonctionnement des projets. Certaines de ces réflexions vont à contre-courant.

L'auto-évaluation concertée permet dire en groupe des choses qu'un individu isolé n'oserait peut-être pas formuler.

- A la question posée sur la participation des bénéficiaires, on se rend compte que les associations se sentent quasiment obligées de répondre oui parce que c'est « dans l'air du temps ». Il ne faut pas hésiter à **montrer aussi les limites et les difficultés rencontrées**.

« Au début, ils sont tout feu tout flamme, et puis l'enthousiasme s'estompe et quand ils quittent la maison, ils arrêtent de participer au projet. Ça marche quelques semaines, puis ça s'arrête. (...) Quand il faut beau en ville, on a moins de chances de voir les participants. » *Fiche 16*

« Si les discussions sur le rapport qu'on entretient avec les règles d'une institution sont riches, il n'est pas toujours facile pour l'institution de gérer le questionnement qu'elle génère. La dynamique instaurée donne une grande légitimité aux positions des participants qui ont parfois tendance à revendiquer des choses qui ne sont pas toujours évidentes à gérer au niveau institutionnel. *Fiche 16*

« Les intervenants sentent que la participation dépend d'un soutien extérieur, mais aussi de certaines personnes ressources au sein même du quartier qui peuvent dynamiser le voisinage. (...) Il faut un rôle d'animation et de stimulation de la participation. » *fiche 1.*

« Plus de la moitié de ceux qui s'engagent au point de départ abandonnent. Certains même profitent de l'association pour se reloger un temps sans même payer les charges tel que le chauffage de leur logement provisoire. » *Sans-Abri Castors - fiche 18.*

- S'il existe un droit à participer, **il doit aussi exister un droit à la non-participation** : avoir le droit d'être pris en charge pour pouvoir, à terme, reprendre pied dans la vie.

« La participation est encouragée, mais jamais obligatoire. Cela renforce le sentiment d'utilité (...) » - **Le Balloir** - [fiche 2](#).

« Le public est tellement déstructuré qu'il est important de le laisser souffler. » - **Sans-Abri Castors** - [fiche 18](#).

« On laisse le temps aux femmes qui arrivent de souffler. L'une d'elle dit : c'est du social à la hauteur, qui redonne confiance en soi parce qu'on vous fait confiance. On vous donne la clef de la maison et vous pouvez y entrer immédiatement. » - **Le Gerموir** - [fiche 19](#).

- Vouloir faire participer les gens implique **leur laisser une véritable marge de manœuvre décisionnelle** dans les projets qu'ils veulent développer.

« Chaque habitant participe au sens large à la gestion de **De Rafter** : un groupe l'administration, d'autres entretiennent les lieux (maçonnerie - charpente - électricité), d'autres encore s'occupent de tout ce qui rend la vie agréable (cuisson du pain - vente de produits biologiques - plantations dans le potager). Aux réunions, on débat de choses ce qui concernent les habitants et les voisins deviennent alors des collègues de travail. » **De Rafter** - [fiche 23](#).

« L'entreprise a une caisse de 5,000 euros pour sponsoriser des activités sportives proposées par le personnel. » - [fiche 10](#).

Le Budget Participatif permet aux habitants de participer à la gestion des fonds d'infrastructure de leur quartier en définissant collectivement les priorités du quartier pour l'année à venir. Seule l'apprentissage d'une vision collective de quartier permet de rendre crédible les demandes : on ne peut demander pour sa rue ou juste devant sa maison. - **Le Budget Participatif de Porto Alegre** - [fiche 28](#).

« On veut créer un outil de gestion participative qui servirait de base à une politique publique d'accès au micro-crédit » - [fiche 22](#).

- **Participer permet d'acquérir des outils culturels** dont on manque pour défendre ses droits et/ou apprendre à s'en sortir soi-même. L'apprentissage ou la redécouverte de ces moyens culturels est une clef pour l'insertion.

« Les personnes déstructurées manquent ou ont perdu les moyens culturels nécessaires pour fonctionner dans notre société. Le jeu proposé n'a pas de contenu propre sinon celui que les joueurs précédents lui ont donné et ce que les joueurs du moment en font ». Une personne dit : « Grâce aux questions et aux réponses du jeu, nous avons acquis plus de culture. Cela nous a servi entre autres pour le CPAS et le ForEm. On ose dire des choses qu'on ne disait pas ; on ose aller vers les assistants sociaux. (...) Arrivés ici, on est paumés, on a peur de la vie, de toutes les démarches. Grâce au jeu, on s'adapte. » - [fiche 17](#).

« Ici, on est libre, mais au cas où, il y a la possibilité de parler. L'appartement permet de se débrouiller, se retrouver soi-même. On a sa porte, sa clef, on est chez soi. » Un permanent rajoute : « on aide les jeunes à se débrouiller dans la vie, à remplir des papiers, à chercher un logement. (...) La personne vit là, se nourrit, va en formation la journée, peut avoir des loisirs,... elle doit aussi apprendre à gérer son budget. » - [fiche 11](#).

La question du partenariat

Ici aussi, l'auto-évaluation a sans doute permis à certains de pouvoir exprimer leurs doutes, leurs difficultés à mettre en œuvre un partenariat réel :

- Le partenariat réussi est très riche, **mais les conditions pour sa mise en œuvre sont difficiles**. Les associations sont le plus souvent en concurrence sur le terrain (quelle sont les limites de l'action de chacun). Au mieux, si elles partagent les mêmes valeurs, elles ont souvent des modes de fonctionnement différents de ceux du voisin. Certaines associations imaginent la mise sur pied de « **protocole de partenariat** ».
- **Les partenariats sont souvent mis en œuvre pour améliorer la transversalité, mais d'autres problèmes surgissent alors.**

« Depuis qu'on a mis en place la transversalité, plus personne ne se sent responsable de rien. » - participante à la journée du 17 septembre 2001.

Un partenariat réussi requiert la mise en place d'une relation d'égal à égal. Que le partenaire du projet soit le bénéficiaire ou une autre association, l'égalité, le rapport win-win ou gagnant-gagnant semble indispensable. Une telle relation implique, qu'à tout moment, chaque partenaire ait le pouvoir de dire non à l'autre et de sortir du partenariat sans que les conséquences lui soient défavorables.

« Dans le cas d'une expériences de gestion de conflits entre locataire et propriétaire qui a été menée à terme, les parties sont arrivées à un compromis. Il a été mis en œuvre et jusqu'à présent, le conflit est pacifié. L'accord est recherché directement avec les personnes et n'existe que si les deux parties trouvent un terrain d'entente. Ceci est différent de la procédure en justice où il y a toujours un gagnant et un perdant. » - [fiche 14](#).

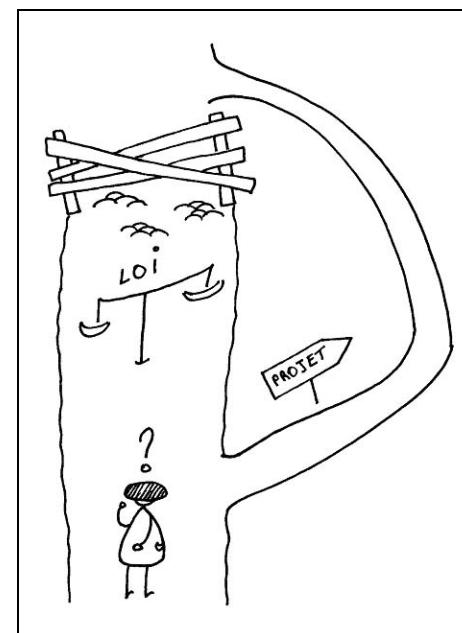
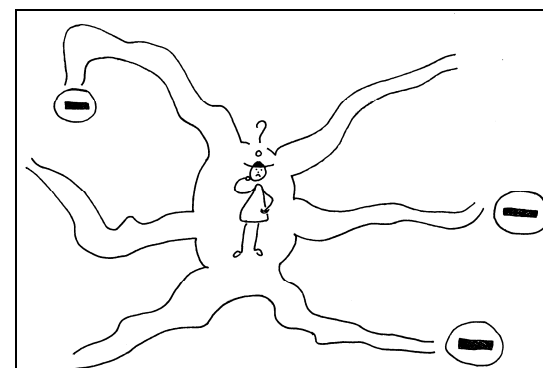
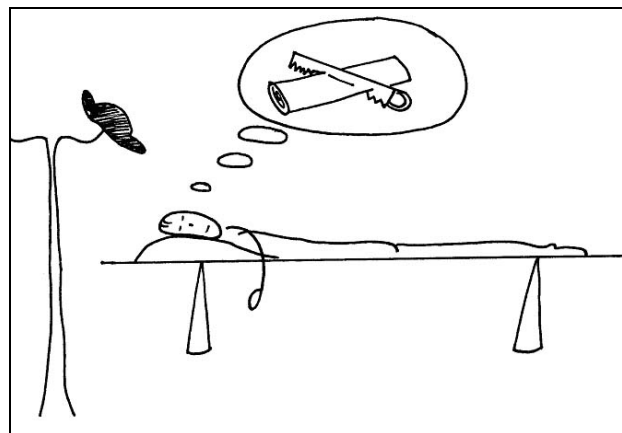
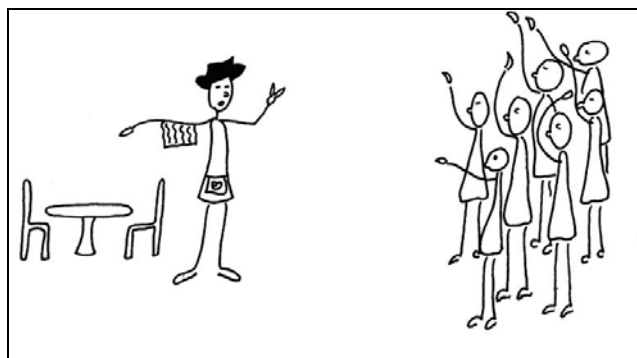
Fiche outil n°4 : logos d'animation

La grille d'auto-évaluation n'est pas facile à remplir. Les permanents et les bénéficiaires ont du mal à se plier aux cases de la grille. Il est donc important de réaliser ce travail avec si possible un animateur (extérieur) et de manière relativement ludique sous forme d'animation de groupe.

Les logos (voir exemples ci-après) sont de simples dessins et renvoient aux obstacles rencontrés par les personnes. Ces logos ont l'avantage d'être en partie symbolique : lorsque l'on dessine une montagne ou une croisée de chemins, le permanent et le bénéficiaire y voient des choses très différentes.

Chacun échange à partir de son vécu, de sa réalité. Les discussions sont riches parce qu'elles ne sont pas cadenassées dans un questionnaire trop étroit (cf. grille).

Quelques exemples :



Fiche outil n°5 : méthode de brainstorming

La grille d'auto-évaluation n'est pas facile à remplir. Les permanents et les bénéficiaires ont du mal à se plier aux cases de la grille. Il est donc important de réaliser ce travail avec si possible un animateur (extérieur) et de manière relativement ludique sous forme d'animation de groupe.

La créativité naît de la juxtaposition d'idées, d'une mise en relation « surprenante ». Bien souvent, le brainstorming n'est qu'une simple liste des idées de chacun, ne permettant pas de créer l'effet de surprise de confrontation de deux idées. L'objectif d'une telle animation est de dépasser l'avis de chacun pour aller vers un travail collectif de réflexion sur...

Les personnes sont d'accord de donner de leur temps à condition de repartir avec un « plus » : des idées nouvelles - une autre conception de certaines choses - la découverte de nouveaux points de vue - ...

Voici une autre méthode de brainstorming :

1. Chaque participant est invité à **réfléchir individuellement à trois idées-clefs pour définir l'initiative**, le projet. Il doit partir de lui, de sa place dans le projet. Il l'écrit sur un papier (ou retient l'idée si l'écrit pose un problème).
2. **Le groupe va ensuite construire collectivement des « cercles » d'idées-clefs.** Une première personne donne son idée et les autres participants complètent cette idée. Une autre personne donne une autre idée et les participants complètent à nouveau si cette idée figurait aussi dans leurs trois idées-clefs.
3. **L'animateur, lorsque plusieurs idées ou groupes d'idées ont été émises peut ensuite favoriser le brainstorming en faisant se croiser deux idées différentes** (exemple : le groupe a défini un premier cercle d'idées autour de l'objectif de remise au travail de l'association et un autre cercle d'idées autour de la notion de laisser les bénéficiaires développer leur propre projet. L'animateur peut alors proposer de juxtaposer ces deux idées pour faire travailler le groupe : *« et si le projet de la personne va à l'encontre d'une remise au travail ? » ; « quel type de remise au travail est cohérent pour que la personne reste maître de son projet »*, etc.)

Résultats de l'auto-évaluation

Il est particulièrement difficile de définir ce que chaque groupe en situation d'auto-évaluation a découvert. Les premiers éléments semblent être :

- ✓ Dans certains groupes, des responsables ont découvert que certains « bénéficiaires » de projet étaient **capables de comprendre les enjeux plus macro** de l'expérience.
- ✓ **Des premiers éléments d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs ont été formulés** par les groupes (voir ces deux rubriques dans les fiches et page suivante). Ils ont également donné leur avis sur l'efficacité du projet, la participation, les blocages et atouts rencontrés.
- ✓ La réalisation de ces auto-évaluation a permis de **dégager des constantes** dans les expériences (voir cahier outil n°1 sur un modèle d'innovation).

Indicateurs qualitatifs pour les associations

Dans les 31 fiches d'expérience, la question des indicateurs quantitatifs et qualitatifs est abordée. Voici les **indicateurs qualitatifs** définis (encore sommairement) par les associations :

- **Indice de satisfaction quant à la qualité** (de l'emploi trouvé - du logement rénové - du cadre de vie amélioré).

*« Au niveau des travaux, l'avancement est plus lent que s'ils avaient été réalisés par des entrepreneurs privés mais les réalisations sont de qualité. » **Loginove** - [fiche 13](#).*

- **Indice de durabilité, de long terme** (pour l'emploi - la formation - le logement).
- Augmentation du **sentiment de sécurité**.

*« La personne âgée se sent plus en sécurité, elle sait qu'elle peut compter sur une aide en cas de besoin. C'est aussi un échange de services et un nouveau lien social. » **Foyer Dar al Amal** - [fiche 7](#).*

- **Mode de rencontre avec la réalité** (mise en situation réelle d'une formation - rénovation d'un logement - etc.).

- **Mode d'accompagnement** psycho-technico-social en fonction des objectifs poursuivis (autonomie des personnes - leur apprendre à se débrouiller - faire passer des valeurs - créer de nouveaux modes de fonctionnement par exemple plus collectifs).

« Quand un propriétaire effectue des travaux, on demande aux voisins s'ils auraient aussi besoin de louer un container et, si oui, on peut en louer un à plusieurs pour limiter les frais. **Maison de quartier Bonnevie** - [fiche 3](#).

- **Impact sur d'autres publics / le quartier** (les voisins - les propriétaires - les employeurs - les autochtones - ...).

« Les handicapés travaillent presque exclusivement chez les clients et ne vivent plus cachés dans la société. **La Lorraine** - [fiche 10](#).

Un propriétaire dit : *On ne se rend pas compte qu'il existe des personnes avec des difficultés, qu'on peut faire plaisir sans gros sacrifices. On ne se rend pas compte que le coût du loyer est un obstacle.* **Habitat Service** - [fiche 8](#).

- **Mode de communication interpersonnelle** (démarche win-win / adulte-adulte / compromis possible).

« Pour arriver à certains résultats, les responsables du projet ont dû instaurer des modes de communication d'adulte à adulte, obligeant les jeunes stagiaires à se responsabiliser. **Casi-UO Coften** - [fiche 4](#).

- **Mode de communication avec la société** (apprendre à se structurer - à revendiquer légitimement - à avoir une autre vision des institutions).

« En tant que service de première ligne, peu structuré, on rencontre des personnes en difficultés. On leur permet de trouver un point de repère, un lieu où renouer des liens, un lieu où structurer des revendications légitimes. **DAK** - [fiche 6](#).

- **Confiance en soi / travail sur l'image** (apprendre à se valoriser - à relativiser ses problèmes - ...).

« On ose dire des choses qu'on disait pas ; on ose aussi aller vers les assistants sociaux. On est moins coincés et puis on fait des tilts en entendant des choses auxquelles on n'avait pas pensé. » **Les Quatre Vents** - [fiche 17](#).

- **Absentéisme / taux de renouvellement** (pour les formations ou les lieux d'accueil d'urgence) en lien avec les causes présumées.