

# MESURER LA PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES : UNE APPROCHE PRATIQUE

ANH THU HOANG ET WILLIAM PATE

La participation des parties prenantes, à première vue, est un concept faussement simple, autrement dit le degré d'implication des parties prenantes dans un projet, qu'il s'agisse d'un projet national, d'une intervention de développement à l'étranger, d'un projet de recherche centré sur le ou la patient-e, ou de la commercialisation d'un produit. Les donateurs et donatrices, bailleurs de fonds, organisations à but non lucratif et les entreprises comprennent la nécessité de la participation des parties prenantes<sup>1</sup>. Après tout, celles et ceux qui sont impliqués dans ces activités participatives ont un intérêt direct (par définition) dans leur résultat.

Curieusement, les bénéficiaires, c'est-à-dire les groupes cibles dont les interventions visent à améliorer le bien-être, ont souvent été exclu-e-s des consultations avec les autres acteurs et actrices clés pour la conception et la mise en œuvre de ces interventions<sup>2</sup>. Les cadres logiques et les théories du changement reconnaissent presque toujours nominalement l'existence des parties prenantes. Combien de praticien-ne-s parmi nous (par exemple, d'évaluateurs et évaluatrices, de membres de la société civile et de responsables politiques) ont participé à une réunion de lancement de projet dans laquelle la ou le consultant-e engagé-e informe les parties prenantes des activités du cadre logique planifiées selon les exigences des financeurs ? La participation des parties prenantes consiste-t-elle simplement à informer un groupe de représentant-e-s d'un plan qui a été développé sans leur contribution, et ce lors d'une seule réunion ? Peut-elle aller plus loin ? Devrait-elle aller plus loin ?

1. De notre point de vue, la participation communautaire est une forme d'engagement des parties prenantes.

2. Définition de John Mayne des bénéficiaires (2015) ; étant donné que le terme a une connotation négative impliquant une certaine soumission, impuissance, etc. dans cet article, nous utilisons le terme parties prenantes pour inclure également les bénéficiaires.

La conceptualisation de la participation des parties prenantes influence la portée même de la participation. Clarifier la finalité de ce processus contribue donc à son opérationnalisation. De même qu'il en existe plusieurs définitions, on observe différents niveaux de participation, allant des mesures symboliques à une participation volontaire, planifiée, qui renforce le pouvoir d'agir de bénéficiaires ou d'acteurs et d'actrices non traditionnel-le-s. La finalité détermine l'opérationnalisation de la participation ; au Yémen, un plan de participation des parties prenantes (PPPP) a été développé dans le cadre d'un projet en prévoyant un budget pour les efforts visant à faciliter la participation d'acteurs et actrices non traditionnels - par exemple, des femmes et des jeunes vulnérables - au projet [UNICEF *et al.*, 2020].

Nous pensons, comme beaucoup d'autres avant nous, qu'il existe une meilleure approche. Les chercheurs ont démontré l'importance d'une participation qualitative des parties prenantes pour obtenir de meilleurs résultats dans divers domaines [Rifkin *et al.*, 2000 ; Brownlee *et al.*, 2017]. Les praticien-ne-s, dans ces contextes (par exemple, suivi et évaluation, évaluation de programmes nationaux, santé, contexte de l'entreprise), comprennent également de manière intuitive la valeur de la participation active des utilisateurs finaux et des utilisatrices finales.

**Si ces derniers et dernières ou les bénéficiaires adhèrent réellement et participent activement au programme, elles et ils deviennent des acteurs et actrices autonomes du changement ; un objectif louable du présent ouvrage.**

Ce chapitre vise à illustrer des manières pratiques de mesurer la participation significative des parties prenantes. En mettant en œuvre délibérément ce processus, nous sommes convaincu-e-s que la participation significative des parties prenantes est possible et aboutira à de meilleurs résultats, ainsi qu'à l'*empowerment* de ces acteurs et actrices auparavant considérées simplement comme des bénéficiaires.

## La participation des parties prenantes conduit à un meilleur résultat et à l'empowerment

Il est relativement aisé de comprendre qu'une participation accrue des parties prenantes conduit à de meilleurs résultats. Aussi évidente que soit cette affirmation, la définition d'une participation « accrue » des parties prenantes est moins limpide, notamment lorsque les contextes spécifiques peuvent être si extraordinairement variés : évaluation de programmes nationaux, suivi et évaluation de programmes internationaux, recherches centrées sur la ou le patient-e et le contexte de l'entreprise. Lorsque l'on parle de participation des parties prenantes,

# MESURER LA PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES : UNE APPROCHE PRATIQUE

on fait généralement référence à l'inclusion d'acteurs et d'actrices autres que les personnes directement concernées par les interventions. Ce n'est pas parce que ces programmes sont centrés sur l'humain et visent à améliorer les conditions sociales des populations bénéficiaires qu'ils se traduisent obligatoirement par un respect mutuel, un apprentissage mutuel et un *empowerment*.

Nos expériences professionnelles nous ont enseigné que la participation des parties prenantes, lorsqu'elle est utilisée, est un processus important qui peut conduire à une meilleure conception de l'intervention, à de meilleurs résultats et à un *empowerment*. En d'autres termes, parmi les différents objectifs et applications de la participation des parties prenantes, le présent chapitre se concentre sur sa progression vers les résultats et l'*empowerment*. Les exemples examinés ici comprennent : l'analyse des contributions, la formation à la diversité, à l'équité et à l'inclusion (DEI ; par exemple, Zugelder, Champagne, 2018) et la perspective des systèmes. Comme décrit ailleurs dans la littérature (par exemple, Weiss, 1998), ces deux derniers exemples sont issus d'autres disciplines.

## Analyse des contributions.

Le but de l'analyse des contributions ou de la cartographie des contributions [Kok *et al.*, 2016 ; Mayne, 2017] est de déterminer le déroulement des processus du projet ou de recherche et la façon dont les éléments du programme (par exemple, parties prenantes, activités) contribuent aux actions et aux résultats. Cette analyse est souvent effectuée après coup, en posant des questions ciblées aux financeurs, aux personnes ayant participé activement à la mise en œuvre du programme et aux évaluateurs et évaluatrices, ainsi qu'en examinant/analysant les documents du programme. La détermination des personnes clés ou des situations décisives permet de comprendre quelles personnes ou actions spécifiques conduisent à de meilleurs résultats. Ce type d'analyses donne le moyen de faire le lien entre les résultats prévus et les résultats réels. Dans une étude réalisée par Kok *et al.* (2016), **les facteurs clés qui ont contribué à l'objectif de la recherche sont, entre autres, les acteurs et actrices qui ont lancé et mené les projets ; c'est-à-dire, la participation significative des parties prenantes dès le début.**

## Formation à la diversité, à l'équité et à l'inclusion (DEI).

Les initiatives de formation DEI visent en premier lieu une représentation équitable à tous les niveaux sur le lieu de travail en tenant compte notamment de la race/l'ethnicité, du genre, de la classe sociale ou d'autres caractéristiques. Ces efforts ont pour buts de repérer et d'éliminer les obstacles limitant les opportunités d'emploi afin de garantir l'égalité de traitement des salarié-e-s au sein de l'entreprise.

**La participation des parties prenantes dans ce contexte implique de garantir que les salarié-e-s de tout milieu et à tous les niveaux de l'entreprise participent au processus décisionnel.**

Une véritable inclusion va bien au-delà de la représentation symbolique. Cette formation n'est pas une activité ou un outil habituellement utilisé par les évaluateurs et évaluatrices. Aux États-Unis, néanmoins, cette formation est dispensée par des consultant-e-s ou des formateurs et formatrices dans les entreprises.

## Perspective systémique

Une perspective systémique aborde le concept de la participation des parties prenantes d'au moins deux manières. Premièrement, la pensée systémique fait nous détacher du processus strictement linéaire suggéré par les cadres logiques traditionnels, à savoir la participation des parties prenantes représentée sous forme de contribution au tout début du processus. Cette vision statique est restrictive en ce sens que la plupart des activités ne sont pratiquement jamais aussi simples ni linéaires ; les activités de suivi et d'évaluation, les interventions dans les communautés, la recherche centrée sur le ou la patient-e et la commercialisation des produits incluent souvent des processus itératifs parfois en concurrence [Senge, 2006]. Dans la pratique, la participation des parties prenantes est un effort multidimensionnel déployé tout au long du cycle de vie du projet.

**Deuxièmement, la pensée systémique est étroitement liée à une vision commune et à un apprentissage collectif des activités qui tirent parti des idées et des capacités de tous les membres de l'équipe.**

Dans cette optique, les collaborateurs et collaboratrices tout en bas de la hiérarchie contribuent de manière significative à l'entreprise dans son ensemble. En mobilisant leurs opinions et leurs capacités, l'entreprise peut atteindre de bien meilleurs résultats.

# MESURER LA PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES : UNE APPROCHE PRATIQUE

## La participation significative des parties prenantes peut être mesurée

Il existe un fossé entre les communautés d'universitaires et de praticien-ne-s en ce qui concerne les interventions liées à la participation des parties prenantes. Si les universitaires accordent trop d'importance à la validité/validation interne, l'utilité de l'évaluation pour la ou le praticien-ne s'en trouve réduite. Cette approche – le point de vue du praticien – reflète mieux les points de vue et les préoccupations des parties prenantes en matière d'évaluation, rend opérationnelle la validité externe et devient donc une solution préférable pour l'évaluation de programmes de promotion sociale/d'amélioration de la santé. Le modèle de validité intégrative et l'approche ascendante permettent à l'évaluateur ou l'évaluatrice de satisfaire aux exigences scientifiques et pratiques, de faire avancer la validité externe et d'adopter un nouveau point de vue sur les méthodes. Ce nouveau point de vue offre également une vision équilibrée des preuves crédibles, ainsi qu'une autre perspective pour le financement.

La nécessité de mesurer la participation des parties prenantes a déjà été soulignée. Ray et Miller (2017), médecins chercheurs à l'école de médecine de l'Université de Pittsburgh, ont récemment défini un cadre pour la planification, l'évaluation et la présentation de la participation des parties prenantes en vue d'améliorer aussi bien la qualité des résultats de recherche que notre compréhension de cette participation. Autrement dit, tant notre compréhension du processus que les résultats de ces projets sont améliorés. Cette approche a été mise en œuvre avec succès par d'autres personnes dans le cadre d'efforts de santé publique (par exemple, Archana *et al.*, 2019).

Nous proposons une approche qui n'est ni localisée ni descendante. Travailler à partir de l'une ou l'autre de ces perspectives impose d'opérer une fausse dichotomie. Il n'y a pas que deux choix possibles, notamment si l'on considère les bénéficiaires au

même niveau que les autres parties prenantes. En l'occurrence, l'inclusion signifie plutôt une contribution accrue/plus significative à un ou plusieurs éléments du cycle d'un programme. À cette fin, nous proposons de mesurer la participation des parties prenantes à travers deux dimensions : les principes et les phases.

## *Principes de participation délibérée des parties prenantes - Une dimension de la mesure*

Nous allons examiner notre approche en commençant par une série de sept principes qui régissent l'ensemble des composantes de la planification et de l'opérationnalisation de la participation des parties prenantes [Schrandt, 2014]. Nous espérons que les financeurs et financeuses, donateurs et donatrices intègrent ces principes dans les futurs appels à propositions afin de favoriser la participation délibérée des parties prenantes et que ces principes seront suivis et évalués en tant qu'indicateurs de la participation délibérée des parties prenantes. En d'autres termes, ces informations sont évaluées en vue d'améliorer les processus (utilisation des évaluations ; Weiss, 1967, 1998) ou leur contribution relative aux résultats (analyse des contributions). Cette dimension de la mesure impose d'examiner la qualité de la participation des parties prenantes dans chacune des quatre phases du programme couvertes dans ce chapitre.

**1. Inclusion/respect.** La reconnaissance des différents rôles et responsabilités de chaque partie prenante permet d'apprécier les contributions respectives. L'inclusion des acteurs et actrices bénéficiaires peut conduire à une diversité culturelle unique et/ou des difficultés qui nécessitent des mesures d'adaptation en vue de leur participation.

**2. Transparence.** Les praticien-ne-s doivent définir les rôles et responsabilités de chaque partie prenante avant la participation ; cette définition devrait également être approuvée de manière collective. Il existe un consensus manifeste sur le fait que chaque acteur ou actrice apporte une contribution unique et précieuse aux processus de planification, de mise en œuvre, d'évaluation et de décision.

**3. Co-apprentissage.** De même, les praticien-ne-s doivent développer des plans afin de garantir que les partenaires-bénéficiaires comprennent le processus de participation et que l'ensemble des parties prenantes comprennent et appliquent les principes de participation.

**4. Alignement.** L'alignement a lieu lorsque les activités ou les efforts d'au moins deux personnes sont complémentaires et se combinent harmonieusement [Senge, 2006]. Cette compréhension mutuelle amène à convertir les efforts individuels en résultats supérieurs collectifs.

# MESURER LA PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES : UNE APPROCHE PRATIQUE

**5. Équité.** Ce principe renvoie à l'égalité de traitement ou de participation. Dans le contexte de la participation des parties prenantes, cela signifie traiter sur un pied d'égalité l'ensemble des participant-e-s, même si ces derniers et ces dernières peuvent avoir un statut, des ressources ou des opportunités différentes.

**6. Do no harm.** De même que les principes DNH (*Do no harm*, ne pas nuire) dans le domaine humanitaire et le domaine médical avec le serment d'Hippocrate, ce principe vise à protéger les bénéficiaires, les client-e-s ou les utilisateurs et utilisatrices finales d'une intervention donnée.

**7. Participation délibérée des parties prenantes en tant que résultat.** Idéalement, la participation délibérée des parties prenantes ne se limite pas au commencement d'un projet ou d'un programme. Lorsqu'elle est intégrée en tant que résultat, la participation des parties prenantes devient un processus interactif qui intervient à plusieurs moments (ou continuellement) tout au long du cycle de vie du projet ou du programme. En définissant explicitement la participation délibérée comme un résultat, les activités et leurs résultats sont évalués tout au long du projet afin que des améliorations puissent être apportées aux versions suivantes, que l'influence causale du degré de participation sur les autres résultats puisse être mise en lumière, etc.

Afin de mieux illustrer ces principes, les exemples suivants examinent et intègrent les contributions de bénéficiaires à la conception et la mise en œuvre du programme pour un appel à propositions classique.

**EXEMPLE 1.** Dans la phase 1, développement de la conception du programme, la participation délibérée des parties prenantes impliquerait un dialogue direct avec les bénéficiaires en identifiant les priorités/besoins et les solutions potentielles. Le recours à un *dialogue* est volontaire, car il s'agit d'une activité réciproque et inclusive [Senge, 2006] qui respecte les principes d'*inclusion/respect* et d'*équité*, contrairement à la description habituelle de l'*information* ou de la *notification*, qui sont des activités à sens unique.

PHASE 1



Principe 1 : inclusion et respect

PHASE 2



Principe 3 : co-apprentissage

PHASE 3



Principe 4 : alignement

PHASE 4



Principe 5 : équité

Mesurer l'implication des parties prenantes à chaque phase du projet

# MESURER LA PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES : UNE APPROCHE PRATIQUE

*Dans la phase 2* – conceptualisation des théories du changement et du cadre logique (par exemple, à l'aide du processus de développement des plans de suivi, d'évaluation et d'apprentissage) –, les perceptions des bénéficiaires en ce qui concerne les besoins de développement, des problèmes et des résultats positifs peuvent correspondre ou non à celles des donateurs et des donatrices. L'implication des bénéficiaires dans la définition et la précision du champ d'application du projet est un processus pratique initial de cocréation qui mène à l'élaboration des stratégies ultérieures. Cette étape est importante pour soutenir l'évolution vers un engagement partagé et, par conséquent, l'*alignement* avant de générer des indices et indicateurs pour le suivi et l'évaluation.

*Dans la phase 3* – suivi du programme (à savoir, pendant la mise en œuvre) –, les parties prenantes partagent les progrès réalisés, les contributions apportées, les observations formulées jusqu'ici concernant la mise en œuvre. La participation délibérée des parties prenantes pendant la mise en œuvre permet de favoriser le *co-apprentissage* et de s'adapter aux changements contextuels ou à d'autres facteurs, selon les circonstances.

*Dans la phase 4* – évaluation –, la participation délibérée des parties prenantes pourrait s'appuyer sur un dialogue avec l'ensemble des parties prenantes, afin d'inclure les bénéficiaires dans le but de comprendre les avantages perçus (quels avantages et à quel degré) des résultats du programme pour les différents groupes de parties prenantes, les leçons tirées et les suggestions d'amélioration pour la prochaine version.

## Participation délibérée des parties prenantes (PDPP) Indices/exemples

Nous reconnaissons que la mise en œuvre de la participation délibérée des parties prenantes peut ne pas être possible pour tous les programmes/projets. Toutefois, nous savons qu'il est plus facile de ne pas changer de méthode, c'est-à-dire reproduire les mêmes actions parce que les évaluations de programmes nous disent

presque toujours que des résultats positifs ont été atteints. Nombre d'entre nous savent également que, grâce à la participation délibérée des parties prenantes, on obtient davantage de résultats, sous une forme ou une autre. Un exemple de ce à quoi peut ressembler la participation délibérée des parties prenantes a déjà été présenté ci-dessus. Nous proposons les exemples suivants comme indices de mesure supplémentaires de la PDPP.

### Équité dans la représentation des groupes bénéficiaires

**Finalité.** L'objectif ici est une participation volontaire, délibérée et *transparente* en ce qui concerne les processus.

**EXEMPLE 2.** Dans le cadre du développement de la conception du programme (phase 1), les représentant-e-s de groupes de bénéficiaires recherché-e-s sont décrit-e-s (critères de sélection) avant d'être invité-e-s à prendre part au processus de participation délibérée des parties prenantes ; la façon dont ces représentant-e-s ont été « sélectionné-e-s » et les personnes qui se sont effectivement présentées sont également prises en compte. Il est évidemment important de s'attarder sur la manière dont les représentant-e-s de bénéficiaires ont été sélectionné-e-s et sur les profils des personnes qui prennent part effectivement au processus de participation délibérée des parties prenantes. Souvent, les jeunes, les femmes et les filles, notamment dans les quartiers les plus inaccessibles, sont laissées pour compte. Dans le processus d'évaluation (phase 4), le degré d'inclusion des groupes bénéficiaires dans les phases précoces peut être évalué comme un résultat. Autrement dit, ces groupes disposent-ils d'un pouvoir décisionnel similaire à celui des financeurs et financeuses et des évaluateurs et évaluatrices ? Ont-ils bénéficié d'un *co-apprentissage* tout au long du cycle de vie du projet ?

### Adaptation aux différentes capacités et difficultés dans la participation délibérée des parties prenantes

**Finalité.** Examen des approches nécessaires pour s'adapter aux capacités et difficultés uniques de personnes/groupes dans les activités de participation délibérée des parties prenantes. Cet examen vise un-e *inclusion/respect* et une *équité* délibéré-e-s.

**EXEMPLE 3.** S'agissant de la **conceptualisation des théories du changement et du cadre des résultats** (phase 2), l'inclusion intentionnelle de représentant-e-s de groupes mal desservis est rare. Même si le fait d'inclure davantage de personnes devrait ralentir le processus, on considère depuis longtemps que cette inclusion permet d'obtenir des résultats plus pertinents et plus significatifs [Weiss, 1995].

### Le principe *do no harm* est opérationnalisé tout au long du cycle du projet/programme

**Finalité.** L'objectif est d'éviter de perpétuer involontairement des pratiques discriminatoires et stigmatisantes fondées sur le genre, le handicap, la race, etc., qui marginalisent un groupe de population.

# MESURER LA PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES : UNE APPROCHE PRATIQUE

**EXEMPLE 4.** Le fait d'échanger avec des acteurs et actrices non traditionnelles, comme les jeunes à risque des cités ou les femmes autochtones, dans des phases telles que le développement de la conception (phase 1), la mise en œuvre/le suivi (phase 3) et l'évaluation (phase 4), ne peut que soutenir le principe *do no harm* puisque leur point de vue unique est représenté et partagé avec les parties prenantes du programme. Leur implication continue garantit que le principe *do no harm* est actif, collaboratif et, en définitive, transformationnel.

Ces quatre exemples succincts montrent la façon dont la participation délibérée des parties prenantes peut être identifiée et mesurée. La matrice proposée, sous forme d'outil de planification, peut aider la ou le praticien-ne à identifier les domaines dans lesquels la participation délibérée des parties prenantes a été mise en œuvre, mais, surtout, les domaines dans lesquels elle doit encore être structurée. Remplir entièrement la matrice peut ne pas être possible, voire souhaitable, pour un projet spécifique ou un programme mis en œuvre. Cependant, ce système de mesure apporte des éclaircissements sur notre performance au terme d'un projet. Lorsqu'il est utilisé dans des phases précoces, des niveaux de participation encore plus élevés sont possibles.

## *Niveaux de participation dans un cycle de programme - Une autre dimension de la mesure*

Il existe plusieurs façons de mesurer la participation des parties prenantes. Nous proposons une méthode fondamentale utile aux praticien-ne-s. Il n'est pas question de tenter de développer un instrument testé en laboratoire avec un indice de fiabilité scientifiquement acceptable. Ce chapitre vise plutôt à constituer le point de départ de l'examen des différentes et diverses dimensions possibles de la participation des parties prenantes afin que la ou le praticien-ne puisse envisager leur application au projet concerné. Idéalement, cet examen est effectué bien avant le lancement du projet ou du programme. Toutefois, les praticien-ne-s chevronné-e-s reconnaissent que ce n'est généralement pas le cas. Même si le projet a bien avancé

et que de nombreuses options ne peuvent plus être modifiées, il existe toujours un espoir de procéder à des ajustements stratégiquement ciblés.

Chaque phase du cycle du programme fournit des occasions pour la participation des parties prenantes. Et à chaque phase, les sept principes *d'inclusion/de respect, de transparence, de co-apprentissage, d'alignement, d'équité, do no harm et de participation délibérée des parties prenantes en tant que résultat* peuvent être évalués afin de mesurer la participation délibérée. Ci-dessous figurent quelques questions clés à se poser tout au long du cycle du programme. Elles ne sont ni complètes ni exhaustives ; elles visent plutôt à susciter une réflexion sur les manières d'appliquer les principes.

Au-delà de l'inclusion et de la représentation, comment les membres des populations bénéficiaires ont-elles et ont-ils été sélectionné-e-s dans l'activité ?

Quels efforts ont été déployés pour faciliter l'inclusion des acteurs et actrices les plus marginalisées/sous-représentées dans le cadre des activités participatives ?

Les approches participatives en vue d'obtenir des contributions et de discuter des priorités, solutions, etc. ont-elles été adaptées à différents styles et capacités de communication ?

Les composantes du programme intègrent-elles les priorités et les besoins de toutes les parties prenantes et prennent-elles en compte les personnes qui sont les plus concernées par le programme ?

**Phase 1 : Développement de la conception du programme.** Si les bénéficiaires ne sont pas consultés pendant la phase conceptuelle du programme, les éléments clés de conception et les hypothèses peuvent déjà être faussés. De ce fait, les donateurs et donatrices et les autres parties qui cherchent à faire le « bien » doivent comprendre les priorités des communautés, ainsi que les intérêts et objectifs communs en vue de résoudre les difficultés (ou une partie). Sans des dialogues/consultations directs, les financeurs et financeuses et autres parties prenantes manquent des occasions d'écouter avant d'agir (développer les appels à propositions).

**Phase 2 : Conceptualisation des théories du changement et du cadre logique.** Dans le cadre du développement d'un plan de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (PSEA), l'inclusion des contributions des bénéficiaires dans le développement d'indicateurs est essentielle pour mesurer ce qui importe et peut contribuer à la durabilité du programme. La façon dont les différent-e-s acteurs et actrices envisagent le problème et les solutions peut différer du point de vue des autres parties prenantes, y compris de celui des financeurs et financeuses. Il est évident que la contribution des bénéficiaires à la conception de l'intervention peut améliorer la pertinence des activités du programme et, éventuellement, leur efficacité sur le

# MESURER LA PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES : UNE APPROCHE PRATIQUE

long terme, voire leur durabilité. La définition du problème, la prévision des changements et la détermination des indicateurs de progrès/réussite sont autant d'activités dans lesquelles les bénéficiaires peuvent apporter une profondeur et des dimensions inattendues à ces mesures.

**Phase 3 : Suivi du programme.** Il est logique d'inclure des représentant-e-s des communautés cibles dans le suivi de la mise en œuvre, celles-ci et ceux-ci **résidant dans la zone du programme**. Elles et ils jouent un rôle fondamental dans l'interprétation des résultats ancrés dans le milieu socioculturel, tant pour le suivi de la performance que le suivi du contexte. Le dialogue avec toutes les parties prenantes, y compris les bénéficiaires, est logique dans la mesure où il offre continuellement des occasions de communiquer les résultats de la mise en œuvre, les défis, et d'apporter les changements nécessaires en cours de route. Il s'agit d'une démarche pratique, qui permet de s'adapter aux complexités prévues et imprévues du contexte.

**Phase 4 : Évaluation.** Entreprendre tout type d'évaluation est un investissement, quelles que soient les ressources dépensées pour l'activité. Le recours à l'évaluation n'est plus une nouveauté dans la mesure où, au vu de la concurrence toujours plus forte pour des ressources limitées disponibles pour les programmes, cette activité est rapidement devenue nécessaire. Toutefois, nous soutenons que l'investissement est encore plus important en obtenant les « chiffres » des problèmes ou en les quantifiant à des fins de légitimité ; nous avons mentionné précédemment la préoccupation concernant la validité externe dans l'évaluation par rapport à la validité interne.

Nous recommandons fortement de considérer les processus de participation des parties prenantes comme des opportunités de documenter et de renforcer la validité interne, ainsi que de rendre les résultats de l'évaluation plus utilisables. Nous mettons en garde contre le fait de considérer le *recours* à l'évaluation comme une *reproduction* du programme, c'est-à-dire le fait de sortir le programme de son contexte et l'étendre à d'autres contextes.

## Combiner les principes et les phases

Le tableau ci-après combine nos deux dimensions de la mesure pour créer une matrice. Cette dernière offre un mécanisme qui permet au praticien d'examiner la conception/logique de son programme/projet afin de repérer les indicateurs de participation significative des parties prenantes. Chaque cellule du tableau représente une opportunité de participation délibérée des parties prenantes. Cependant, toutes les combinaisons de principes et de phases ne fonctionneront pas pour tous les programmes/projets. En outre, des principes, voire des phases supplémentaires ou différentes, peuvent être nécessaires pour personnaliser cette approche en fonction du programme/projet concerné. Il appartient à chaque praticien de faire preuve de bon sens dans l'application de cette approche à sa situation particulière.

Le tableau peut être utilisé de plusieurs façons. Le croisement de principes et de phases peut suffire à repérer les possibilités qualitatives de participation délibérée des parties prenantes. Par exemple, si le principe d'équité dans la représentation de groupes bénéficiaires est un objectif important de votre projet, le tableau peut être utilisé pour identifier pour laquelle des quatre phases ce principe intervient. Dans notre exemple 2, ce principe est décrit pour les phases 1 et 4. Il peut être utile pendant la phase de conception du projet d'identifier les opportunités relatives à ce principe dans les phases 2 et 3.

Une autre manière d'utiliser le tableau permet d'aller plus loin. Au lieu d'identifier qualitativement les croisements possibles de principes et de phases pour le projet concerné, on pourrait introduire une notation donnée (par exemple, sur une échelle de 1 à 5 - 5 étant la note la plus élevée) pour évaluer la mesure dans laquelle un croisement de principes et de phases intervient. Pour l'exemple 3, nous avons décrit l'inclusion intentionnelle de représentant-e-s de groupes mal desservis dans la conceptualisation des théories du changement et du cadre logique. Si cette inclusion est nominale et que ces représentant-e-s n'interviennent que très peu dans la conception, nous pourrions noter « 1 » le croisement du principe d'*inclusion* et de la phase 2. Cependant, si ces représentant-e-s participent pleinement à la conception du projet, nous pouvons attribuer un « 5 » pour les deux principes d'*inclusion* et d'*équité* pour la phase 2. De cette manière, nous obtenons une mesure quantitative de la participation délibérée des parties prenantes, qui peut être utilisée comme référence pour les versions suivantes du projet ou pour de futurs projets. En ce sens, la notation est similaire à une mesure de la fidélité de la mise en œuvre.

# MESURER LA PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES : UNE APPROCHE PRATIQUE

PRINCIPES	PHASE DU PROJET			
	1	2	3	4
INCLUSION/RESPECT				
TRANSPARENCE				
CO-APPRENTISSAGE				
ALIGNEMENT				
ÉQUITÉ				
DO NO HARM				
PPPP EN TANT QUE RÉSULTAT				

## La poursuite d'une participation significative des parties prenantes est possible

Il existe de nombreux exemples, tant dans la littérature académique que dans la littérature grise, de participation significative des parties prenantes.

**Plutôt que de déplorer l'impossibilité de parvenir à une mise en œuvre parfaite pour justifier la banalité, nous invitons les praticien-ne-s du monde entier à considérer les nombreuses possibilités d'impact réel (à la fois en matière de résultats et d'empowerment) qui résultent de la participation des parties prenantes, non seulement tout au long du cycle de vie d'un projet, mais aussi au cours de nombreux projets dans un contexte donné [Greenhalgh et Fahy, 2015].**

En outre, les financeurs et financeuses et les donateurs et donatrices, en particulier, devraient faire de la participation, dans les appels à propositions, un pilier nécessaire à la conception du programme ; les organisations peuvent prévoir son

inclusion à différents moments tout au long du cycle de vie du projet en élaborant un plan de participation des parties prenantes. L'intégration de la participation des parties prenantes est non seulement une activité utile, mais elle produit des résultats positifs et permet de lutter contre les inégalités sociales.

### BIBLIOGRAPHIE

→ SHRESTHA, Archana, KARMACHARYA, Biraj Man, MAHARJA, Rashmi, VAIDYA, Abhinav, DHIMAL, Meghnath, OLI, Natalia, SHRESTHA, Rajeev, PYAKUREL, Prajjwal, FITZPATRIK, Annette, CITRIN, David, BAJRACHARYA, Swornim, XU DONG, Roman, SPIEGELMAN, Donna, KOJU, Rajendra, « **STAKEHOLDER ENGAGEMENT IN PLANNING THE DESIGN OF A NATIONAL NEEDS ASSESSMENT FOR CARDIOVASCULAR DISEASE PREVENTION AND MANAGEMENT IN NEPAL** », *Global Heart*, art. n° 2, vol. 14, p 181-189, 2019. Extrait de <https://doi.org/10.1016/j.gheart.2019.05.002>

→ BROWNLEE, Richard, DMYTRIYEV, Sergiy D., ELIAS, Allison, « **INTEGRATIVE STAKEHOLDER ENGAGEMENT: STAKEHOLDER-ORIENTED PARTNERSHIP BETWEEN THE COCA-COLA COMPANY AND WORLD WILDLIFE FUND** », *Stakeholder Engagement: Clinical Research Cases. Issues in Business Ethics*, FREEMAN, R. Edward, KUJALA, Johanna, SACH, Sybille (éditeurs), vol. 46, Springer, 2017. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-62785-4\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-319-62785-4_15)

→ GREENLAGH, Trisha, FAHY, Nick, « **RESEARCH IMPACT IN THE COMMUNITY-BASED HEALTH SCIENCES: AN ANALYSIS OF 162 CASE STUDIES FROM THE 2014 UK RESEARCH EXCELLENCE FRAMEWORK** », *BMC Medicine*, art. n° 232, vol. 13, p. 1-12, 2015. Extrait de <https://doi.org/10.1186/s12916-015-0467-4>

→ KOK, Marteen Olivier, GYAPONG, John Owusu, WOLFFERS, Ivan, OFORI-ADJELI, David, RUITENBERG, Joost, « **WHICH HEALTH RESEARCH GETS USED AND WHY? AN EMPIRICAL ANALYSIS OF 30 CASES** », *Health Research Policy and Systems*, art. n° 36, vol. 14., p. 1-18, 2016. Extrait de <https://www.doi.org/10.1186/s12961-016-0107-2>

→ MAYNE, John, *La Revue canadienne d'évaluation de programme*, 30.2 (automne 2018), p 119-142, 2015

→ MAYNE, John, « **THEORY OF CHANGE ANALYSIS: BUILDING ROBUST THEORIES OF CHANGE** », *Canadian Journal of Program Evaluation*, art. n° 2, vol. 32., p 155-173, 2017

→ MAYNE, John, *Contribution Analysis: Coming of Age?*, 2012. [https://www.researchgate.net/publication/254091562\\_Contribution\\_Analysis\\_Coming\\_of\\_Age](https://www.researchgate.net/publication/254091562_Contribution_Analysis_Coming_of_Age)

→ RAY, Kristin N., MILLER, Elizabeth, « **STRENGTHENING STAKEHOLDER-ENGAGED RESEARCH AND RESEARCH ON STAKEHOLDER ENGAGEMENT** », *Journal of Comparative Effectiveness Research*, art. n° 4, vol. 6, p 375-389, 2017. Extrait de <https://www.doi.org/10.2217/cer-2016-0096>

→ RIFKIN, Susan B., *Health planning and community participation: Case studies in south-east Asia*, Croom Helm, 1985