

# 11. Evaluer le processus



1. Concevoir le format
2. Encadrer le choix d'un thème
3. Composer un panel représentatif
4. Prendre soin de l'accueil
5. Veiller à l'inclusion
6. Prévoir la logistique
7. Gérer l'information
8. Organiser la délibération
9. Rédiger des propositions
10. Décider ensemble
- 11. Evaluer le processus**
12. Gérer la communication



## Pourquoi est-ce important ?

La plupart du temps, on évalue plus les contenus abordés dans l'espace de participation (ici, les propositions) que la démarche participative en soi. Or, l'évaluation permet, d'une part, l'amélioration des prochaines éditions et, d'autre part, de donner aux processus des gages de crédibilité. Analyser un processus participatif destiné à préparer des choix qui auront des impacts – de près ou de loin – sur d'autres personnes est une responsabilité importante pour le fonctionnement de la société.



Attentes et motivations des assembleistes exprimées le premier jour

Il est dès lors essentiel que ces démarches, et non les contenus abordés, soient bien menées et donc également évaluées.

L'enjeu ici ne se limite pas à rappeler l'importance de mener une évaluation. Il s'agit surtout d'affirmer cette étape comme une étape intrinsèque du processus participatif, à laquelle l'ensemble des participant·e·s doivent être associé·e·s, tant dans l'exécution que dans le choix de la méthode... chose qui est encore rarement le cas.

Une évaluation inclusive permet aux participant·e·s et à toutes les personnes impliquées de comprendre ce que l'assemblée produit, comment et pourquoi elle fonctionne plus ou moins bien ou en quoi le processus aurait pu être meilleur. Évaluer collectivement s'inscrit donc dans le processus même d'empowerment engagé depuis le début de l'assemblée.

Periferia a produit plusieurs publications questionnant le sens d'une évaluation (é-value-er = "donner de la valeur à") et l'intérêt de le faire de façon participative. Elle a également contribué à l'élaboration d'un guide d'évaluation de démarches participatives, à retrouver dans les "ressources utiles".



## Comment ça marche, chez Agora ?

De nombreux aspects peuvent être évalués dans une assemblée citoyenne. Au fil du temps, Agora a fait le choix de combiner plusieurs approches et d'impliquer des personnes aux statuts différents.

### A. La collecte des retours

#### 1. Le regard des assemblistes

Au terme de chaque journée, les assemblistes sont invité·e·s à déposer leur ressenti quant au déroulé de la journée. Cela se fait principalement au travers de formulaires d'évaluation qu'Agora a développés au sein de son mouvement, avec l'appui de chercheur·se·s académiques.



Manuel anime un focus group avec les assemblistes avant la célébration de clôture

Par ailleurs, un focus groupe (groupe ressource de personnes à qui on adresse à tour de rôle des questions ouvertes) est également mis en place en fin d'assemblée. Les assemblistes ont été invité·e·s à y prendre part pour partager leur expérience récente, "à chaud" et à plusieurs. Cela permet de mettre en évidence les impressions les plus partagées et beaucoup de détails pour comprendre sur quoi elles s'appuient.

Par exemple, lors de la 3ème assemblée, nous avons essayé d'accélérer quelque peu le processus en supprimant une journée de délibération. Durant le focus group, les assemblistes ont souvent témoigné d'avoir eu à décider trop vite, de ne pas avoir pu suffisamment vérifier des informations ou préciser suffisamment leur pensée.

## 2. Le regard des Agori

Capter les retours des personnes impliquées dans l'organisation permet de profiter d'un autre angle de vue. Leurs retours sont collectés lors des temps de débriefing et de feedbacks à la fin des journées, ainsi qu'a posteriori ("à froid").

## 3. Les tiers-regards

Les tiers-regards sont les personnes qui ne sont pas directement impliquées dans la démarche : elles ne sont ni participant·e·s, ni membres de l'organisation. Cela comprend plusieurs catégories de personnes :

- > **Des personnes issues du monde académique** : celles-ci ont été sollicitées en amont, pour soutenir la conception du processus d'évaluation et la création des grilles d'observation. En cours d'assemblée, elles portent un regard sur les déroulés et leur mise en application. En aval, elles offrent un regard comparatif entre les différentes assemblées.
- > **Des observateur·rice·s issu·e·s de la société civile** : pour chaque journée de chaque assemblée, Agora fait appel à **des personnes expérimentées dans la facilitation et/ou l'inclusion** (à même de porter un regard sur la qualité du processus et de l'encadrement), ainsi qu'à d'autres plutôt liées à la thématique de l'assemblée (à même d'évaluer la qualité de l'information donnée). Ces personnes observantes ont chacune reçu une charte à respecter (indiquant notamment leur non-intervention directe dans le processus) et une grille d'observation élargie dans laquelle chacun·e a pu annoter les éléments marquants. Celle-ci sera collectée en fin de journée ou dans un délai maximum d'une semaine.



Didier, observateur externe actif dans l'insertion professionnelle



Interview de Nino Junius, observateur externe, chercheur en démocratie délibérative

En fonction des besoins du processus, il est également arrivé qu'Agora souhaite avoir un focus spécifique comme, par exemple, le décrochage des jeunes. Dans ce cas, elle a invité **des personnes spécifiquement outillées sur ces enjeux** comme des représentant·e·s du secteur de la jeunesse.

Pour coordonner tous ces supports et regards, Agora s'est doté d'**un rôle de référent-e "Observation"**. Ce rôle a d'abord une dimension pratique, puisqu'il s'agit de la personne qui accueille, coordonne, oriente et accompagne les tiers-regards. Pendant l'assemblée, elle vérifie que les consignes sont claires et comprises : chacun·e sait quoi faire, où le faire et quand le faire. Elle fait également le lien avec les facilitateur·rice·s du groupe avec lequel la personne tiers-regard va passer la journée.

En fin de journée, la personne référente récolte les premiers ressentis des observateur·rice·s : il se peut notamment qu'elle ait reçu des confidences d'assemblistes embarrassé·e·s par l'un ou l'autre aspect de l'organisation ou de l'animation, indiquant des difficultés auxquelles répondre rapidement, à transmettre au groupe de travail organisant l'assemblée. Il en va de même avec les évaluations et observations des assemblistes et des Agori.

## B. Analyse des retours et recommandations

Une fois toutes les données récoltées, il convient d'en faire une analyse. Plusieurs méthodes ont été tentées. L'une des plus satisfaisantes consiste à donner l'ensemble des données à trois catégories de personnes aux angles d'analyse complémentaires :

- ◆ une personne issue du monde académique,
- ◆ un·e Agori membre du groupe de travail "Évaluation",
- ◆ un·e Agori membre du groupe de travail "Assemblée".

Vient ensuite une mise en commun pour synthétiser les observations en mettant en évidence les récurrences et les particularités. A partir de cette synthèse, le groupe en charge de l'évaluation propose une série de recommandations priorisées en fonction de plusieurs critères : leur impact, le temps nécessaire, la facilité pour les mettre en œuvre, etc.

## C. Diffusion, transmission et appropriation

Une fois terminée, l'évaluation devient un outil en soi qui peut être diffusé dans tout le mouvement et à l'extérieur, en vue d'améliorer de futures assemblées. Cela ne se fait cependant pas spontanément. Agora a donc organisé un moment didactique et convivial de présentation et d'échanges des résultats de l'évaluation à destination notamment d'analystes et de futur·e·s designers d'assemblées.

Cet échange alimente aussi le cycle suivant d'évaluation. Si certaines problématiques restent sans réponse, elles font l'objet d'une attention particulière lors du processus d'évaluation et de recherche de l'assemblée suivante.

Parallèlement à ce processus interne, une autre option intéressante est la mise en place d'intervisions avec d'autres promoteur·rice·s d'assemblées. Agora a pu mettre en place de fructueux échanges de pratiques avec les personnes impliquées dans le Dialogue Permanent en Ostbelgien.



### Bon à savoir

L'évaluation d'une assemblée s'enrichit de la participation de personnes extérieures. Plusieurs catégories de personnes peuvent être intéressées :

- ◆ les chercheur·se·s en sciences politiques, en sociologie, etc. (certaines autres facultés développent aussi des cours ou options sur la démocratie participative ou délibérative) ;
- ◆ le personnel des organisations actives dans le domaine de l'intelligence collective et de la gouvernance partagée, peut-être elles-mêmes organisatrices d'autres processus délibératifs ou participatifs ;

- ◆ des fonctionnaires lié·e·s aux services organisant la participation citoyenne, notamment au niveau communal ;
- ◆ des travailleur·se·s issues d'organisations de jeunesse ou d'éducation permanente qui font aussi, à leur manière, la promotion et la diffusion d'une culture de la participation ;
- ◆ enfin, selon le sujet abordé, des observateur·rice·s en lien avec la thématique, de manière à contrôler la qualité et le pluralisme de l'information proposée aux participant·e·s.



## Ce que cela apporte...

- **Une amélioration continue**
- **De la crédibilité**
- **Transparence et probité**
- **Diffusion d'une culture de la participation** : accueillir des observateur·rice·s permet de diffuser les pratiques délibératives. Cela multiplie le nombre de témoins de ce que ces processus apportent aux participant·e·s, au vivre ensemble, à la société. Cela met en lumière ce que pourrait être une autre manière de chercher l'intérêt général, si on mettait en œuvre les propositions citoyennes.
- **Documentation** : enfin, les nombreuses traces et travaux nécessaires à la réalisation d'une évaluation de qualité permettent de formaliser des bonnes pratiques de participation citoyenne. Un matériel précieux.



Feedback d'un focus group en plénière lors d'une cérémonie de clôture d'assemblée



## Difficultés courantes

### Disposer d'une observation de l'ensemble du processus

Trouver une personne qui suive l'ensemble est parfois difficile, mais tellement enrichissant car cela apporte un regard longitudinal sur le processus. Les académiques sont parfois plus à même d'assurer ce rôle transversal.

### Manquer à son devoir de neutralité

Comme toute personne contribuant à l'organisation de l'assemblée, un observateur·rice n'est pas censé·e donner son avis. Pour la qualité de l'assemblée, il y a une réserve essentielle à respecter, qui va de pair avec le rôle.

## Bien calibrer l'évaluation en termes de contenu et de temps nécessaire

En fin de journée, l'énergie est déjà bien épuisée et il ne sert à rien de sur-solliciter les personnes impliquées. De même, on a parfois tendance à proposer des formulaires d'évaluation très complets, sans être en capacité d'analyser efficacement ce qui en ressortira. Prendre le temps de poser des questions dont les réponses seront utilisables et utilisées pour améliorer le processus, doit être la ligne de conduite.

## Fournir une analyse utilisable

Un effort particulier doit être apporté dans le choix des éléments à transmettre aux autres et la manière de le faire. Une analyse trop abstraite ne permet pas d'en tirer une véritable application et des recommandations trop exigeantes peuvent se révéler inapplicables. Il est donc important de décrire les difficultés pour que l'on puisse s'en emparer de plusieurs manières. Il peut être tout aussi important de proposer des pistes qui - à défaut d'être applicables - rendent le problème concret.



## Ressources utiles

- **Annexe 11. (FR-NL) Charte - à faire valider par le/la - chercheur.euse** : [https://www.periferia.be/Bibliomedia/PUB/EP2024/Agora\\_Annexes/11\\_Agora\\_Annexe\\_FRNL\\_CharteChercheuseuses.pdf](https://www.periferia.be/Bibliomedia/PUB/EP2024/Agora_Annexes/11_Agora_Annexe_FRNL_CharteChercheuseuses.pdf)
- **Annexe 12. (FR-NL) Charte - à faire valider par les – Observateur.rice** : [https://www.periferia.be/Bibliomedia/PUB/EP2024/Agora\\_Annexes/12\\_Agora\\_Annexe\\_FRNL\\_CharteObs.s.pdf](https://www.periferia.be/Bibliomedia/PUB/EP2024/Agora_Annexes/12_Agora_Annexe_FRNL_CharteObs.s.pdf)
- **Annexe 13. (FR) Formulaire d'évaluation pour Assembliste** : [https://www.periferia.be/Bibliomedia/PUB/EP2024/Agora\\_Annexes/13\\_Agora\\_Annexe\\_FR\\_FormEvaluationAssembliste.pdf](https://www.periferia.be/Bibliomedia/PUB/EP2024/Agora_Annexes/13_Agora_Annexe_FR_FormEvaluationAssembliste.pdf)
- **Annexe 14. (NL) Evaluatie Form voor Assembliste** : [https://www.periferia.be/Bibliomedia/PUB/EP2024/Agora\\_Annexes/14\\_Agora\\_Annexe\\_NL\\_FormEvaluatieAssembliste.pdf](https://www.periferia.be/Bibliomedia/PUB/EP2024/Agora_Annexes/14_Agora_Annexe_NL_FormEvaluatieAssembliste.pdf)
- **Annexe 15. (EN) Evaluation Form for Assemblist** : [https://www.periferia.be/Bibliomedia/PUB/EP2024/Agora\\_Annexes/15\\_Agora\\_Annexe\\_EN\\_EvaluationFomrAssemblist.pdf](https://www.periferia.be/Bibliomedia/PUB/EP2024/Agora_Annexes/15_Agora_Annexe_EN_EvaluationFomrAssemblist.pdf)
- **Annexe 16. (FR) Questionnaire d'évaluation pour Assembliste (en mode focus group)** : [https://www.periferia.be/Bibliomedia/PUB/EP2024/Agora\\_Annexes/16\\_Agora\\_Annexe\\_FR\\_QuestionnaireEvalAssemblistes.pdf](https://www.periferia.be/Bibliomedia/PUB/EP2024/Agora_Annexes/16_Agora_Annexe_FR_QuestionnaireEvalAssemblistes.pdf)
- **Annexe 17. (FR) Formulaire d'évaluation pour Agori (contributeur.rice.s à l'organisation)** : [https://www.periferia.be/Bibliomedia/PUB/EP2024/Agora\\_Annexes/17\\_Agora\\_Annexe\\_FR\\_FormEvalAgori.pdf](https://www.periferia.be/Bibliomedia/PUB/EP2024/Agora_Annexes/17_Agora_Annexe_FR_FormEvalAgori.pdf)
- **Annexe 18. (FR) Grille d'observation (pour personne externe)** : [https://www.periferia.be/Bibliomedia/PUB/EP2024/Agora\\_Annexes/18\\_Agora\\_Annexe\\_FR\\_GrilleObs.pdf](https://www.periferia.be/Bibliomedia/PUB/EP2024/Agora_Annexes/18_Agora_Annexe_FR_GrilleObs.pdf)
- **Annexe 19. (FR) Évaluation croisée de la 3ème Assemblée (assemblistes, agori, observateurs et chercheur)** : [https://www.periferia.be/Bibliomedia/PUB/EP2024/Agora\\_Annexes/19\\_Agora\\_Annexe\\_FR\\_EvalCroisee3eAssemblee.pdf](https://www.periferia.be/Bibliomedia/PUB/EP2024/Agora_Annexes/19_Agora_Annexe_FR_EvalCroisee3eAssemblee.pdf)
- **Annexe 20. (NL) kruisevaluatie van de 3rde Assemblee (assemblisten, agori, observer, onderzoeker)** : [https://www.periferia.be/Bibliomedia/PUB/EP2024/Agora\\_Annexes/20\\_Agora\\_Annexe\\_NL\\_Kruisevaluatie3rdAssemblee.pdf](https://www.periferia.be/Bibliomedia/PUB/EP2024/Agora_Annexes/20_Agora_Annexe_NL_Kruisevaluatie3rdAssemblee.pdf)

→ **Publications Periferia :**

- > **“L'évaluation partagée donne du sens”** - comment mener une évaluation de façon participative disponible gratuitement sur le site [www.periferia.be](http://www.periferia.be) - onglet ressources - nos publications : <https://periferia.be/evaluation-partagee-donne-du-sens/>
- > **“Evaluer des démarches de participation”** - guide de 11 questions disponible gratuitement sur le site [www.periferia.be](http://www.periferia.be) - onglet ressources - nos publications : <https://periferia.be/evaluationdemarcheparticipation/>