



Faisons le point... ça vaut le coup de participer ?

**Concevoir et réaliser une évaluation
de démarches participatives**





Periferia aisbl

Rue de la Colonne, 1
1080 Bruxelles

contact@periferia.be

+32 (0) 2 544 07 93

www.periferia.be

Rédaction et conception graphique : Periferia aisbl

Edition 2012

Toute reproduction autorisée et encouragée sous réserve de citer la source

Toujours plus d'efficacité ?

L'évaluation est un outil largement utilisé dans notre société prise dans la spirale de la rentabilité.

Force est de constater qu'au travers des innombrables normes de qualité qui existent sur le marché mondial, on évalue davantage la productivité que la qualité de ce qu'on produit. Et lorsqu'on évalue la qualité, c'est généralement sur base de la recherche du respect d'autres normes répondant au principe de la standardisation de ce qui doit être produit.

De même, lorsque la sphère économique évalue des processus (process), ce n'est pas toujours dans le but de les faire évoluer, mais bien de les recadrer par rapport à un processus préétabli et jugé idéal pour le schéma de production visé. Si l'évaluation commerciale d'un produit ou d'un service permet, dans certains cas, une évolution du processus, elle se fera le plus souvent sur des critères établis par d'autres acteurs que ceux qui sont impliqués dans l'évaluation. Le but recherché et la pondération de ces critères dans la/les décision(s) qu'amènera l'évaluation ne sont généralement pas connus des acteurs impliqués dans l'évaluation ou des participants aux actions évaluées. De la même manière, ces mêmes acteurs participent rarement aux prises de décisions qui suivront l'évaluation.

Peut-on évaluer efficacement la participation ?

L'évaluation de processus participatifs relève d'une toute autre philosophie. Ici, on considère à la fois la qualité de ce qui est produit, mais aussi le processus lui-même. L'implication de chaque acteur est un élément fondamental dans l'élaboration et la réalisation de l'évaluation.

Des habitants, des associations, des techniciens et des élus impliqués dans des processus participatifs, parfois permanents, parfois plus limités dans le temps, se posent des questions sur le sens des actions qu'ils mènent et les manières de les mettre en œuvre ; leur préoccupation est de voir comment aboutir au mieux à des résultats qui rencontrent l'intérêt général et qui soient durables.

La notion d'évaluation intrigue, fait peur ou est parfois revendiquée comme preuve de bonne pratique. Souvent, des associations nous interpellent sur la manière de concevoir une « bonne » évaluation ; des habitants souhaitent une évaluation de certaines pratiques, dispositifs et politiques ; des élus aussi, même si c'est parfois avec l'appréhension d'être jugés. Se posent dès lors les questions suivantes : **Qui juge ? Qui/que juge-t-on ? Avec qui ? Pour en faire quoi ? Et qui décide ?**

"L'évaluation de processus participatifs relève d'une toute autre philosophie. Ici, on considère à la fois la qualité de ce qui est produit, mais aussi le processus lui-même."

Se donner quelques références

Au fil des années, Periferia a mené des séances de travail et de réflexion avec ces différents acteurs pour évaluer des démarches en cours ou conclues. Il nous a semblé important de diffuser plus largement les étapes identifiées et les questions que nous nous sommes posées.

Ce document repart d'évaluations de dynamiques participatives mises en œuvre à l'échelon d'un ou de plusieurs quartier (s) jusqu'à l'ensemble d'un territoire communal. Il pose la question, pour les citoyens, comités de quartier, associations et élus, de comment appréhender ce type de démarches.

Parmi les expériences belges et françaises sur lesquelles nous nous appuyons, l'évaluation correspondait soit à une commande de décideurs politiques, soit était proposée par Periferia comme une étape nécessaire à un processus de participation citoyenne. Nous abordons successivement :

- une réflexion sur le sens de l'évaluation ;
- des questions à se poser quand on veut évaluer une démarche participative pour un quartier ;
- deux exemples d'évaluations menées, en présentant la méthodologie développée et les raisons qui la sous-tendent ;
- des éléments d'analyse et de conclusion.

Les éléments n'ont pas été pensés de manière séquentielle, devant être suivis pas à pas. Ils constituent un ensemble d'aspects utiles pour les citoyens, comités et associations mais aussi techniciens et élus qui s'impliquent dans une démarche d'évaluation. Par ailleurs, ils pourront aider les travailleurs de terrain et les décideurs, dans la conception de l'évaluation de démarches participatives ou lors de leur analyse en cours de processus.

SOMMAIRE

Pourquoi s'intéresser à l'évaluation ?

C'est quoi « faire une évaluation » d'une démarche participative ?

Des questions à se poser avant de mettre en place une évaluation

Qui associer à l'évaluation ?

Que vise l'évaluation et que va-t-on évaluer ?

Qui pilote l'évaluation ?

Évaluation par acteur ou multi-acteurs, faut-il choisir ?

Quand évaluer ?

Et maintenant comment faire ?

La voie de l'écriture: le choix du questionnaire individuel

Le choix de l'expression orale: les entretiens individuels

Une troisième voie, celle de la complémentarité entre l'écrit et l'oral

Passer au collectif : la confrontation des avis

Que deviendront les avis et recommandations émis ?

Retour sur quelques expériences

Un processus d'évaluation strictement oral

Un processus d'évaluation mêlant oral et écrit

Éléments de réflexion

Une opportunité d'évolution collective

Représentativité, un modèle mathématique ou un modèle social ?

Une évaluation collective pour une construction collective

Un élément naturel et cyclique

Pas une sanction par un évaluateur, mais une responsabilité partagée de tous

Une évaluation pour tous et par tous?

POURQUOI S'INTÉRESSER À L'ÉVALUATION ?

On peut évaluer pour plusieurs raisons, mais la première est que cela répond à un besoin de tout un chacun, qui a participé à un processus participatif, de pouvoir mettre des mots sur ce qui a été fait, de prendre du recul sur ce qui s'est déroulé en discutant avec un évaluateur ou collectivement et finalement d'en tirer une certaine reconnaissance.

La reconnaissance est importante car elle valorise la parole de chaque acteur et donc de chaque citoyen. Elle induit également un sentiment d'appartenance à la communauté à laquelle la personne appartient.

Si la visée première est de permettre, par l'évaluation, de faire évoluer un processus participatif dans ses éléments de mise en œuvre, c'est aussi un outil important pour les citoyens qui n'ont que rarement ou difficilement accès à la parole... et donc à l'écoute de la part des autres acteurs. L'évaluation peut agir à la fois comme « porte-voix », mais également aller plus loin en permettant, à ces personnes, de devenir acteurs dans les propositions et les choix que pourra générer le processus d'évaluation.

De ce fait, l'évaluation est un moyen de faire évoluer les relations entre les habitants, les techniciens et les pouvoirs publics.

Lorsque l'évaluation est menée collectivement, elle permet que le processus participatif soit lui aussi davantage porté collectivement au travers de réflexions, de recherches et propositions d'évolutions, puis de leur mise en œuvre.

Evaluer un processus en cours contribue à maintenir une dynamique vive et à ne pas s'enfermer dans de l'immobilisme. L'évaluation joue alors un rôle qui n'est pas seulement celui du constat, mais aussi celui du suivi et de l'évolution des projets et politiques publiques mises en œuvre.

ANALYSE DE LA SITUATION
DIAGNOSTIC

PISTES D'AMELIORATION

ACTIONS A METTRE
EN OEUVRE

RESULTATS
PRODUITS

EFFETS
GENERES



C'EST QUOI « FAIRE UNE ÉVALUATION » D'UNE DÉMARCHE PARTICIPATIVE ?

Réaliser une évaluation, c'est avant tout marquer une pause dans un processus pour réfléchir sur ce qui s'est produit et comment cela l'a été, puis prendre des décisions pour l'avenir. Le but est donc de repartir des objectifs définis au départ et d'évaluer si les actions mises en œuvre permettent d'atteindre les buts fixés. Une bonne évaluation doit permettre :

1. d'identifier les points forts et les points faibles de la démarche participative ;
2. de révéler d'autres aspects importants au-delà des objectifs initiaux ;
3. de rechercher une meilleure adéquation entre ce qu'on cherche à produire/générer et les moyens nécessaires pour y arriver.

Pourquoi la dimension « multi-acteurs » ?

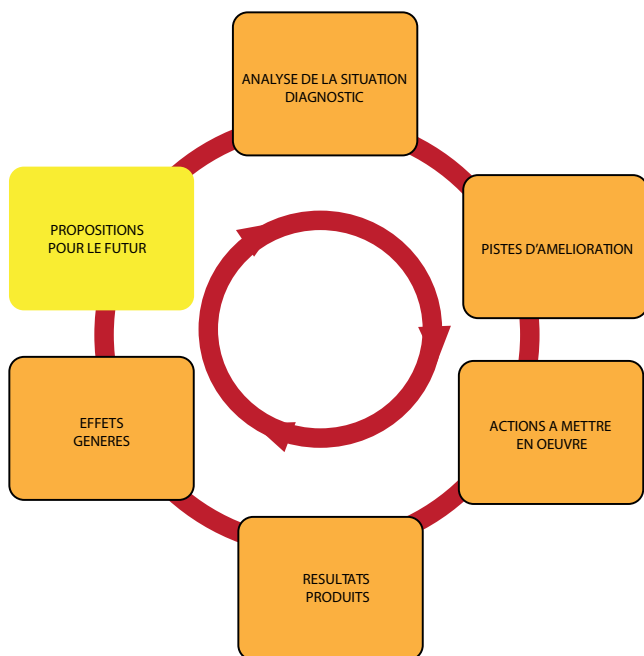
En réalisant l'évaluation, chaque acteur concerné va pouvoir donner son avis sur ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné et essayer de comprendre pourquoi.

Lorsqu'on réalise une évaluation participative multi-acteurs, les différents points de vue exprimés permettent de mettre en lumière des visions parfois très différentes lors de l'analyse de mêmes objectifs et actions. Il est aussi possible que, par rapport au moment où la démarche a été pensée, certains aspects aient évolué ou que les résultats attendus se révèlent peu réalistes. Il faudra donc peut-être procéder à des ajustements pour aller vers des résultats jugés plus souhaitables.

Si on croise plusieurs points de vue qui pointent vers les mêmes ajustements, il y aura d'autant plus de chances que les adaptations, à priori plus pertinentes, soient mises en œuvre, car elles auront été perçues comme nécessaires par les différents acteurs concernés, voire même conçues collectivement.

Ensuite, les constats et évolutions envisagés par les acteurs présents peuvent être présentés aux décideurs (même s'ils ont – ou une partie d'entre eux – pris part à l'évaluation), afin de leur soumettre les points de vue des acteurs d'un processus et donc aussi des citoyens.

Dès lors, une évaluation multi-acteurs, par la discussion et la recherche de solutions collectives, rend possible le renforcement de la dynamique participative par une appropriation collective des fondements, des objectifs et, si possible, des décisions qui sous-tendent la démarche.



DES QUESTIONS À SE POSER AVANT DE METTRE EN PLACE UNE ÉVALUATION

Qui associer à l'évaluation ?

Un processus participatif peut inclure une diversité importante d'acteurs tels que des habitants, des usagers du territoire tels que des passants, des étudiants qui habitent ailleurs, des gens qui travaillent dans le quartier, des élus politiques, des techniciens d'administrations, des techniciens de bureaux privés (architectes, paysagiste, etc.), des associations...

Il est dès lors nécessaire de déterminer avec qui l'évaluation du processus participatif va se dérouler.

En fonction des publics visés, la méthodologie d'évaluation peut varier. Cela dépendra notamment du temps dont disposent (ou que sont disposés à donner) les publics visés, de la manière de pouvoir entrer en contact avec ceux-ci et du mode pratique d'évaluation qui leur convient le mieux: *interviews écrites, sonores, vidéos, questionnaires, réunions collectives ou individuelles, etc.*

Idéalement, chaque acteur ayant été impliqué dans le processus participatif - même de manière ponctuelle - devrait pouvoir participer à l'évaluation de celui-ci.

Dans les faits, il est parfois difficile de pouvoir retourner vers chaque participant pour réaliser l'évaluation. On veillera dès lors à développer une méthodologie utilisant des outils variés, permettant de toucher la plus grande diversité d'acteurs et le plus grand nombre de personnes.

Que vise l'évaluation et que va-t-on évaluer ?

L'évaluation vise, en premier lieu, à voir si on a atteint les objectifs qu'on s'était fixés au début de la démarche participative. Dans la plupart des cas, tous les acteurs impliqués n'ont pas participé à la formulation de ces objectifs initiaux et il faudra les expliciter.

Les porteurs d'une démarche participative chercheront à évaluer si ce qui est mis en œuvre fonctionne, permet la participation effective des publics ciblés et construit ce qui est visé par les objectifs.

On parlera ici d'évaluer, par exemple :

- ***Le processus participatif en tant que tel, permet-il la participation ou se révèle-t-il discriminant ?***
- ***Les participants se sentent-ils renforcés dans leur capacité à prendre la parole, se sentent-ils écoutés ?***
- ***Quels sont les éléments produits grâce la participation ? Y a-t-il une réelle co-production ?***
- ***Comment les éléments produits sont-ils pris en compte par les décideurs ? Quelles influences sont ainsi générées à partir de la démarche de participation ?***
- ***La démarche de participation renforce-t-elle les acteurs locaux ?***
- ***Développe-t-on davantage de citoyenneté et de pratiques démocratiques ?***
- ***Acquiert-on une meilleure compréhension du contexte et/ou des enjeux du projet ?***
- ***Les outils de communication utilisés sont-ils pertinents et efficaces pour toucher les publics visés ?***

- ***Les outils d'information et de suivi, comme les comptes rendus et autres supports sont-ils cohérents et accessibles (compréhension du contenu, fidélité des avis exprimés, etc.) ?***
- ***S'il existe un animateur du processus, est-il suffisamment autonome par rapport aux décideurs ? Son rôle est-il bien défini par tous ?***

D'autres intérêts

D'autres aspects peuvent être recherchés et sont parfois associés à un acteur spécifique. Lors d'évaluations, on pourra par exemple observer des préoccupations davantage liées aux élus politiques, comme :

- Avoir le plus grand nombre de citoyens et d'associations participant aux processus participatifs (par exemple des actions, réunions, ateliers menés durant un projet) ;
- Avoir une représentativité des citoyens par rapport au territoire d'intervention ;
- Donner une information aux citoyens ;
- Renforcer la légitimité des décisions qu'ils seront amenés à prendre ;
- S'assurer d'une bonne utilisation des investissements envisagés ;
- Offrir un espace de dialogue et de rencontre avec les citoyens ;
- Se nourrir de l'expertise citoyenne ;
- ...



1a. Les objectifs de la participation

Des professionnels souhaitent:

- se rassurer sur le projet conçu + l'améliorer,
- connaître les attentes des habitants, saisir les enjeux liés au quartier, les changements provoqués par le projet
- représenter son institution,
- comprendre ce qui se passe et se dit, être informé, apprendre (avoir le même degré d'information)
- retransmettre à d'autres
- apporter des informations spécifiques



1b. Les objectifs de la participation

Les habitants viennent pour:

- s'informer sur les travaux, le logement
- avoir la parole pour demander ce que l'on voudrait
- permettre d'être partie prenante, d'être une force de proposition, d'apporter leur expertise
- réfléchir et penser de manière collective

En conclusion

- information: ++
- prise en compte des habitants: +
- production collective: +/-
- citoyenneté & pratique démocratique: des éléments, une amorce
- adaptation des projets: sur des petites choses



1c. Ce que cela amène

Des objectifs spécifiques et des avis divers qui se rencontrent dans un espace de liberté.

+

Un animateur externe avec le souci de permettre l'expression de tous et surtout de ceux qui sont généralement peu ou pas entendus.

=

Un espace de construction collective dans un intérêt commun



Les **techniciens** s'orienteront vers d'autres souhaits, tels que :

- Compléter des informations de terrain qu'ils ne peuvent récolter sans l'accès au vécu des citoyens et sans investissement lourd en termes de temps ;
- Valider des intuitions et confirmer des éléments d'un projet ;
- Vérifier des principes techniques et valider des propositions, par exemple, d'aménagement ;
- Améliorer et renforcer des propositions présentées aux décideurs sur base d'une validation citoyenne ;
- ...

Les **associations** pourront chercher à :

- Défendre l'intérêt de leur (s) public (s) ;
- Avoir un bon niveau d'information ;
- Comprendre les éléments et enjeux d'un projet pour pouvoir les utiliser et les transmettre ;
- Valoriser le rôle d'expertise de leur (s) public (s) et des habitants ;
- Se positionner comme acteur connu et reconnu par les décideurs ;
- ...

Les **citoyens** et habitants pourront vouloir :

- S'informer ;
- Se poser des questions pour comprendre ;
- Réagir sur des projets/propositions présentées par des techniciens et élus ;

- Faire des propositions aux techniciens et élus ;
- Faire entendre leur point de vue, voire leur colère par rapport à des décisions prises ;
- Agir collectivement ;
- Rencontrer des élus, des techniciens, d'autres habitants,
- ...

Le risque d'une appropriation

Lors de l'évaluation, on cherche aussi à révéler les préoccupations et enjeux de chacun et à en analyser la pertinence en lien avec les objectifs de départ. Il faut alors veiller à éviter des effets pervers, tels que :

- L'évaluation comme **prise de pouvoir** de la part de celui (ou ceux) qui prend (prennent) les décisions ;
- L'évaluation comme **enjeu de luttes spécifiques**, telles que la défense d'un public particulier ;
- Le détournement des évaluations vers une forme moderne de **contrôle social**: connaître les doléances pour y apporter une réponse dans un but de paix sociale et non d'évolution d'une politique de démocratie locale.

Grâce à l'affirmation des intérêts de chacun, tout en veillant à un équilibre entre l'expression de chacun, il est possible de penser l'évolution du processus participatif en prenant en compte les attentes de chaque acteur impliqué et d'éviter ce type d'effets pervers.

Qui pilote l'évaluation ?

Pour qu'une évaluation se déroule de manière constructive, il faut arriver à créer un climat de confiance. Le choix de la personne/structure qui mènera le processus d'évaluation est donc important. Cela peut à la fois être un acteur du territoire ou un acteur externe. Dans les deux cas de figure, il s'agit d'être attentif à certains aspects qui pourraient biaiser ou limiter la qualité de l'évaluation. Il s'en suivrait dès lors des décisions futures ne rencontrant pas les attentes réelles des acteurs et entraînant leur lot de déceptions et frustrations.

Un acteur du territoire

Travailler avec un acteur du territoire peut avoir des avantages pour piloter l'évaluation. Par exemple, la connaissance qu'il peut avoir des autres acteurs, de leurs habitudes de fonctionnement, de la manière de les mobiliser, peut faciliter le contact pour réaliser la phase d'évaluation.

Mais le fait de faire appel à un des acteurs du territoire peut induire des craintes engendrées par un manque de confiance de la part des autres acteurs. Cela pourrait notamment arriver dans le cas où cet acteur entretiendrait des relations et liens privilégiés avec d'autres personnes et acteurs du territoire. Ces liens peuvent entraîner un doute quant à l'exactitude du rendu des avis émis lors de l'évaluation ou de la fidélité par rapport aux points de vue exprimés.

D'autre part, même si le rendu est fidèlement réalisé par celui qui coordonne l'évaluation, on peut parfois mettre en doute la qualité des points de vue qui ont été exprimés, par exemple à cause d'une relation de pouvoir (subsidés, appartenance à un groupe, etc.) qui peut entrer en ligne de compte lorsqu'on est amené à « dire ce qu'on pense » à quelqu'un qui détient potentiellement des moyens de pression.

Un acteur externe

L'avantage d'un acteur externe est sa position qui peut être vécue comme plus « impartiale » lors de la phase d'évaluation. Néanmoins, il est important que celui-ci ait une bonne connaissance du contexte, de la démarche participative et des acteurs en présence. En effet, faire appel à une personne externe « parachutée » pour l'occasion, entraîne un risque de générer de la méfiance auprès des habitants et acteurs locaux, et donc des réponses biaisées et/ou incomplètes. Il devra en outre développer davantage d'énergie dans la mobilisation des acteurs avec qui mener l'évaluation.

Par contre, un acteur extérieur possédant une bonne connaissance du terrain, de la dynamique participative évaluée et des acteurs en présence, peut aider à dépasser ces craintes (ou à en permettre l'expression) et donc d'en tenir compte lors de la phase de réorientation de la dynamique participative.

Dans tous les cas, la position, le rôle et les objectifs de l'animateur de l'évaluation et de l'évaluation elle-même doivent être clairs pour tous.

Evaluation par acteur ou multi-acteurs, faut-il choisir ?

L'évaluation génère souvent des craintes. Le seul terme d' « évaluation » peut impressionner. Le réflexe pourrait être de réaliser une évaluation en menant ce processus avec chaque acteur séparément pour limiter les inquiétudes et éviter des conflits.

Permettre à chaque acteur de prendre un temps d'évaluation sans être confronté aux points de vue des autres acteurs limite, voire élimine, les freins repris aux chapitres précédents. Les personnes s'expriment plus librement et apportent ainsi des informations et des éléments parfois plus qualitatifs. Toutefois, cette méthode a ses limites car elle empêche un rôle essentiel d'un processus d'évaluation qui est l'évolution des rapports entre les différents acteurs – puisque dans ce cas il n'y a pas de confrontation – et, de ce fait, d'en faire des partenaires d'un projet participatif.

Une phase qui a pour but de croiser les avis des différents acteurs et de les mettre en débat collectivement contribue à la construction d'une vision collective, tout en tenant compte des points de vues, limites et intérêts de chacun. Ce moment d'échanges – et parfois de désaccords, ou même de conflits – est aussi l'occasion pour chacun d'obtenir des éclairages sur des questionnements, des doutes ou des situations révélées insatisfaisantes ou encore de se rendre compte de l'impact qu'une information, mesure ou parole a pu générer sur les autres acteurs. Les participants peuvent ensuite entrer plus facilement dans une phase de recherche collective de solutions et/ou d'autres modes de faire, tout en se nourrissant de ces différents constats.

Clarifier les enjeux

Le croisement des visions de chaque acteur oblige à clarifier les enjeux du processus participatif sans pour autant contraindre l'ensemble des acteurs à avoir les mêmes objectifs. Certains seront communs

et d'autres non. C'est à la fois normal et sain. Si tous les objectifs sont communs, le risque est d'autant plus important de produire un « lissage », entraînant un consensus peut-être éloigné des souhaits des différents acteurs.

Le fait de commencer par une phase individuelle ou par acteur, suivie d'une phase de débat collectif, génèrera une expression plus facile au départ et ensuite un partage de connaissances sur les objectifs de chacun, facilitant une recherche collective de solutions qui tiennent compte des intérêts particuliers, tout en restant orientés sur l'intérêt général.

Quand évaluer ?

L'évaluation est généralement vécue comme intrusive, même si ce n'est pourtant pas son but. C'est un outil qui permet une prise de recul, le partage d'information, la confrontation d'avis, de compréhension des objectifs voire de réorientation de ceux-ci. Vue comme telle, la phase d'évaluation fait partie intégrante de la démarche participative.

Dans le cas d'une démarche participative longue (plusieurs années), l'évaluation pourra alors être cyclique, facilitant une adaptation et évolution de la démarche en cours.

Idéalement, les temps d'évaluation doivent être prévus dès le moment où on va concevoir la démarche participative. Cela permet d'annoncer dès le départ la finalité de l'évaluation dans le processus et de prévoir les éléments nécessaires à sa réalisation.

On n'évaluera donc pas quand il y a un problème – comme cela arrive souvent – mais parce qu'il est sain de prendre un moment de recul et d'analyse de ce qui a été réalisé, de ce que cela a produit et de vérifier si cela correspond à ce qu'on recherche. De plus, le temps d'évaluation aura permis de renforcer tant la démarche que les liens entre les acteurs qui y participent.

ET MAINTENANT COMMENT FAIRE ?

Au-delà des questions posées ci-dessus, il est ensuite nécessaire de clarifier plusieurs aspects liés à la manière de mener l'évaluation et de les communiquer clairement auprès des acteurs qui vont y participer : ***Quelles méthodes et quels outils ? Que deviendront les avis et recommandations émis ?***

La voie de l'écriture: le choix du questionnaire individuel

Travailler par écrit (par exemple, un questionnaire à remplir) comporte l'avantage pour les participants de pouvoir prendre le temps de la réflexion et choisir le meilleur moment pour rédiger leurs avis. Le support écrit peut être complété sans la présence de l'animateur et ne nécessite pas l'organisation de rendez-vous, avec le risque que les horaires et lieux ne conviendront pas à tous.

De plus, cette option atténue le risque de réactions trop émotionnelles, provoquant parfois des avis « qui dépassent » la pensée ou, au contraire, des réserves générant une expression faussée.

Le support écrit oblige à être relativement synthétique et à choisir plus précisément les mots pour exprimer ses idées de la manière la plus juste. Il permet à l'animateur du processus de revenir, à plusieurs reprises, sur les documents pour les comparer, affiner son analyse en repartant chaque fois du point de vue tel qu'il a été exprimé. En cela, la méthode écrite offre moins de possibilité d'interprétation des avis émis. Avec, à l'inverse, la limite qu'elle ne pourra pas profiter d'autres explications ou clarifications des idées posées sur papier ou des termes employés.

Cet élément est d'autant plus fort quand il s'agit d'un questionnaire fermé (*répondre par oui/non, cocher sur une échelle de 1 à 5 ou de « très mauvais » à « très bon »*). Même si le document peut sembler plus facile à aborder, il reste plus limité et du coup peut manquer de finesse. Combien de fois n'avons-nous pas rencontré ce type de

questions où il est difficile de se positionner, notamment parce que la question est trop ou pas assez restrictive ? En définitive, le participant à l'évaluation peut ressortir plus frustré de ne pas avoir su exprimer pleinement son avis, ou de ne pas avoir été éveillé à toutes les questions qui se seraient révélées dans un échange oral. La solution du questionnaire ouvert permet de laisser libre court à l'écriture des avis, mais ressurgit alors pour certains la peur de prendre la plume. En effet, certaines personnes se trouveront « bloquées » face à un document à compléter : ***je ne sais pas écrire, je n'aime pas écrire, je ne connais pas bien les mots, j'ai une mauvaise orthographe, puis-je écrire ouvertement ce que je pense ?***

Pas toujours évident à interpréter

Ce type de support positionne également la personne qui va traiter les questionnaires dans le rôle de seul arbitre du traitement des données récoltées. Il doit les comparer, les regrouper, les croiser. Dans certains cas, on lui demandera d'en livrer une lecture priorisée, l'obligeant parfois à définir lui-même les critères de priorité : ***est-ce celle qui revient le plus souvent ? est-ce celle qui semble le plus en lien avec l'objectif de la démarche ? etc.***

Et si une question supplémentaire avait été ajoutée, n'aurait-on pas eu davantage de nuances dans les réponses ? Autant de zones d'ombre qui laissent une importante marge de manœuvre, et donc un risque d'interprétation de la part de la personne qui traite les informations reçues.

Sans compter que si tous les avis ne sont pas rendus publics ou à la libre consultation de tous, cette personne endosse une position de toute-puissance par rapport aux autres acteurs puisqu'elle est la seule à connaître effectivement l'ensemble des réponses de chacun. Cette position centrale, si elle est assortie de liens privilégiés avec certains acteurs, peut entraîner une attitude de méfiance de la part des participants : ***comment s'assurer que les***

réponses ne sont pas manipulées en fonction de l'intérêt de tel ou tel acteur ?

Si le support écrit peut être facilement diffusé (par exemple par poste ou par email), le problème pour l'animateur de la démarche d'évaluation est qu'il en perd un certain contrôle, dans la mesure où il ne sait pas s'il sera complété et renvoyé.

Pour éviter cette difficulté, l'animateur peut utiliser le support écrit sous forme d'un questionnaire à compléter lors de rencontres avec les participants. S'il s'agit de rendez-vous pris individuellement avec chaque acteur, il doit disposer de davantage de temps pour récolter chacun de ces avis.

Néanmoins, en restant uniquement dans l'échange « individuel », la personne qui traite les réponses conserve une position centrale, avec les risques cités précédemment.

Le choix de l'expression orale: les entretiens individuels

Réaliser l'évaluation au travers de rencontres en tête-à-tête offre la possibilité tant à celui qui pose les questions, qu'à celui qui y répond, d'affiner les choses et de les préciser. L'échange favorise la compréhension des positions et, dans certains cas, permet d'autres réflexions non imaginées au départ.

Si la rencontre apporte une plus grande souplesse que l'écrit pour récolter des avis qualitatifs, il est primordial qu'une confiance existe entre celui qui mène l'évaluation et celui qui y répond, sinon le dialogue ne pourra pas s'établir. Soit ils se connaissent et la confiance s'est construite avec le temps soit ils ne se connaissent pas mais l'animateur de l'évaluation doit alors être en mesure de prouver son impartialité, ce qui passera notamment par l'explication – et la bonne compréhension – des quatre questions mentionnées précédemment et préalables à l'évaluation.

La rencontre apporte souvent davantage que le questionnaire, mais elle nécessite une autre implication. Si le principe est de suivre à l'oral un questionnaire strictement préétabli, ce type d'interview ne nécessite pas de connaissances ni de compétence particulières. Pour mener une évaluation permettant une vraie ouverture à la discussion, il faut une personne qui ait une très bonne connaissance du processus participatif évalué, ainsi que des acteurs qui participent à l'évaluation pour faire du lien entre les thèmes abordés et les réactions apportées durant l'échange.

Le choix de l'échange oral est donc un choix qualitatif, mais relativement lourd en termes de temps et d'implication des acteurs. Malgré l'ouverture qu'apporte cette méthode, l'animateur de l'évaluation reste le détenteur de l'information qu'il a récoltée avec les risques de la biaiser lors de son traitement.

Une troisième voie, celle de la complémentarité entre l'écrit et l'oral

Pour réaliser l'évaluation d'une démarche participative, il peut être intéressant d'envisager la complémentarité des deux méthodes. Allier les avantages de l'oral et de l'écrit peut permettre de dépasser les limites de ces deux modes de faire.

Certains acteurs seront peu disponibles, difficiles à joindre, à déplacer. Dès lors la solution d'un travail par écrit sur base d'un questionnaire à compléter, dans un certain délai, est certainement une bonne solution. Parallèlement à une démarche écrite, le même questionnaire peut servir lors de rencontres individuelles et collectives. Le fait d'utiliser le même questionnaire comme guide d'entretien va structurer les échanges et permettre une compilation plus facile des avis.

Passer au collectif : la confrontation des avis

Avec ou sans cette phase préalable de réponses individuelles, l'évaluation écrite peut ensuite être portée à une dimension plus collective en rassemblant plusieurs acteurs autour du même questionnaire, en leur demandant de confronter leurs avis et d'en dégager les réponses qu'ils souhaitent maintenir ou celles qu'ils laissent de côté, ce qui n'implique pas que tout le groupe ait un point de vue unique. Ici, l'intérêt de la mise en commun réside dans la possibilité pour chacun de faire évoluer ses points de vue au contact des autres acteurs.

Une autre manière d'effectuer le saut vers le collectif est d'organiser un temps de rencontre, lors duquel l'animateur de l'évaluation propose un rendu des évaluations collectées (individuelles ou par type d'acteurs). Ce temps collectif est d'abord un temps d'échanges, voire de confrontation, des points de vue. Grâce à la compréhension de ceux-ci, il permet que le groupe se mette d'accord sur des réponses collectives (et d'autres qui ne le seront peut-être pas), ou alors qu'il élabore des pistes d'amélioration et de réadaptation du dispositif de participation.

D'autres outils de récolte d'éléments d'évaluation

L'enregistrement sonore

- **Avantages** : ludique, facile à utiliser, rendu réel de l'expression, assez discret et donc peu ou pas impressionnant ;
- **Désavantages** : temps d'expression souvent long et nécessitant un temps de montage pour condenser les avis émis ou alors travailler avec un nombre limité de questions assez fermées ; crainte de certaines personnes d'être reconnues, entraînant une attitude frileuse dans leurs réponses.

Vidéo réalisée au moyen d'un matériel basique du type mini-caméra ou téléphone portable.

- **Avantages** : ludique, facile à utiliser, rendu réel de l'expression citoyenne, force de l'image, pratique assez courante (micro-trottoirs, reportages de quartier...) ;
- **Désavantages** : temps d'expression très court et, dans le cas contraire, besoin d'un temps de montage long pour condenser les avis émis, risque de gêne entraînant parfois un refus ou une incapacité de s'exprimer.

Indépendamment de l'option prise, se pose, de manière cruciale, la question de la restitution, et de la difficulté de rester impartial dans la prise en compte ou non de tous les éléments soulevés.

Que deviendront les avis et recommandations émis ?

Quelles que soient les méthodes de collecte, d'échanges et de construction de propositions lors d'un processus d'évaluation, il est essentiel de clarifier le devenir des avis et recommandations émis.

Cette transparence sur l' « après » doit être définie « avant ». En effet, si on souhaite une expression sincère et une réelle implication dans l'évaluation, ainsi que la construction de propositions, la question se pose toujours de savoir ce que l'on va en faire.

Dans ce cas précis, qui est le « on » dont il est question ?

Va-t-on décider collectivement ? sinon, va-t-on faire des propositions dont la décision de les mettre en œuvre revient à d'autres ?

Si certaines décisions, suite à une démarche d'évaluation, reviennent à un acteur spécifique (comme un décideur politique), celui-ci doit en faire état dès le début de l'évaluation et s'engager à prendre en compte les éléments produits par la démarche.

Prendre en compte ne signifie pas d'office les accepter, mais au minimum expliquer s'ils sont acceptés ou non et, le cas échéant pourquoi. Il ne s'agit pas ici de justification, mais de transparence vis-à-vis des autres acteurs impliqués tant dans la démarche participative que dans le processus d'évaluation.

Votre Conseil de Quartier vous invite !



Mardi 27 novembre
à 18 heures
Salle du Foyer
des anciens
(place de l'industrie)

Le conseil de Sous-le-Bois
réunit essentiellement des habitants de notre quartier pour

**"Être un lien entre la municipalité et vous"
pour tout ce qui concerne le quartier et la vie collective à Maubeuge**

Après 4 années de fonctionnement, il est temps de faire un bilan avec vous.
Nous avons beaucoup travaillé sur des projets d'aménagement et voulons évoluer vers
davantage de projets liés à la vie des quartiers :

Venez donner votre avis librement sur le Conseil de Quartier...

- Connaissez-vous vos délégués... qui sont peut-être vos voisins de rue ?
- Connaissez-vous nos actions et qu'en pensez-vous ?
- A quoi devrait servir un Conseil de Quartier ?
- ...

Cette réunion n'est pas un débat politique mais une **assemblée d'habitants** dont l'objectif
est d'**échanger des idées** sur vos attentes pour faire évoluer votre conseil de quartier.
La réunion sera animée par l'association PERIFERIA spécialisée en démocratie participative
et acteur indépendant.

**Nous terminerons cette soirée en poursuivant la discussion avec le verre de
l'amitié.**

Au plaisir de vous rencontrer.



L'équipe du Conseil de Quartier

Un processus d'évaluation strictement oral

Contexte

Une ville a souhaité mener une évaluation d'un dispositif de démocratie participative établi sous la forme de onze conseils de quartier couvrant l'ensemble du territoire communal. Ces conseils institués par la ville sont composés d'un président (un élu habitant le quartier) et de délégués choisis par le collège communal au sein d'une liste d'habitants volontaires de chaque quartier.

L'animateur de l'évaluation est externe au territoire et n'en a pas une connaissance fine.

Méthodologie

La méthode utilisée a été de travailler exclusivement par des échanges en réunions collectives. Ces échanges avaient pour but d'analyser, de manière participative, les quatre années de fonctionnement du dispositif et d'en tirer des pistes d'évolution à mettre en place pour la législature politique suivante. Le processus d'évaluation a été mené en trois étapes.

Une première rencontre avec les membres du conseil de quartier.

Cette première étape a permis de « raconter » le quartier, d'en comprendre les caractéristiques, les enjeux, ses acteurs et leurs liens. La question du rôle du conseil de quartier, selon la vision de chacun, a été posée de manière à évaluer ensemble tous les aspects liés aux finalités et au fonctionnement des conseils, ainsi qu'aux rôles des délégués.

Parallèlement à ces premières rencontres avec les conseils, une réunion a également été organisée avec les techniciens et chefs

de service municipaux pour présenter la démarche et avoir un retour de leur part sur l'impact de la participation à leur niveau.

Une deuxième rencontre dans chaque quartier avec les habitants.

Cette deuxième étape était proposée sous la forme d'une réunion publique ouverte à tous les habitants du quartier et avec la présence du conseil de quartier. Cette réunion avait pour but d'évaluer le niveau de connaissance que la population avait de ce dispositif de démocratie mis à leur disposition. L'évaluation portait tant sur le dispositif lui-même, que sur la connaissance des délégués représentants et de leur rôle. C'était l'occasion pour les habitants d'exprimer leurs attentes par rapport à ce Conseil, ainsi que les évolutions qu'ils souhaitaient y voir apportées en termes de fonctionnement et rôles.

Une troisième rencontre de croisement entre les conseils de quartier au niveau de la ville.

Cette troisième étape a été programmée avec tous les présidents des conseils de quartier, délégués et techniciens, afin d'amener l'analyse au niveau du territoire de la ville. Chaque comité et chaque quartier s'étant exprimés au cours des deux premières phases, la troisième avait pour but de collectiviser les évaluations afin de construire une « cartographie » commune de la participation et d'établir les différentes perspectives à suivre dans l'évolution de ce dispositif de démocratie participative mis en place par la ville.

Le processus d'évaluation se termine par la réalisation d'un rapport global devant donner lieu à une publication disponible pour l'ensemble de la population de la ville.

Pourquoi ce choix méthodologique ?

- **Aller où sont les gens, sans créer d'espace spécifique pour l'évaluation**

Il était important d'être présent et d'intervenir dans les quartiers en mettant toute l'énergie disponible dans les moments d'évaluation avec les acteurs concernés, sans avoir besoin de s'occuper de la mobilisation et d'aspects organisationnels. En effet, il s'agissait d'être présents dans des réunions ordinaires des conseils, et donc aucune énergie supplémentaire n'a été nécessaire pour organiser ces réunions.

L'organisation d'assemblées de quartier, même si elles sont moins fréquentes, est une responsabilité des conseils de quartier. Ici non plus, aucune énergie supplémentaire n'a été nécessaire pour les réaliser.

- **Réaliser des réflexions collectives en trois temps a permis une expression « confortable », qualitative et graduelle.**

En partant d'un premier échange « entre délégués du conseil », enrichi ensuite « avec habitants du quartier », le processus a construit une réflexion qui a pu ensuite être amenée à l'échelon « entre quartiers », générant des contenus croisés et partagés.

A la lumière de cet exemple, on peut constater que l'effort fourni pour mener l'évaluation globale à l'échelle de la ville, correspond à l'organisation de onze réunions de conseils, onze réunions publiques, une réunion technique et une assemblée plénière, soit vingt-quatre ateliers d'évaluation participatifs. L'énergie et l'investissement en temps sont conséquents.

Le souhait était de rechercher la plus haute qualité d'information en analysant l'ensemble du dispositif sur tout le territoire de la ville avec les personnes visées par le dispositif et ce, dans un délai de trois mois.

Un processus d'évaluation mêlant oral et écrit

Contexte

Une ville mène un important projet de rénovation urbaine d'un quartier social, étalé sur plusieurs années. Souhaitant associer les habitants à la démarche pour que les futurs aménagements correspondent à leurs besoins et envies, la ville a mandaté une association pour accompagner la démarche participative. Celle-ci se traduit concrètement par l'organisation et l'animation d'ateliers ouverts à tous les habitants, techniciens et élus pour réfléchir aux aménagements des espaces du quartier. Divers outils de mobilisation et des comptes rendus reprenant les avis exprimés et recommandations collectives formulées sont également mis en place.

C'est l'association animatrice des espaces de participation qui organise et anime le processus d'évaluation. Elle connaît donc très bien le contexte et les différents acteurs.

Méthodologie

Les types d'acteurs invités à participer à l'évaluation sont ici les habitants, les techniciens publics, les structures intervenant dans le quartier (CPAS, associations, société de logement social) et les élus. Le temps disponible pour réaliser l'évaluation était limité à quelques journées de travail.

Grâce à sa bonne connaissance du contexte et des acteurs et à une confiance qui s'est installée au fil des ateliers participatifs, l'animateur de l'évaluation était en mesure de mener d'un processus oral de qualité. Néanmoins les limites de temps rendaient difficile l'organisation d'interviews avec chacun des acteurs

La méthode choisie a donc été un mélange d'écrit et d'oral.

Un questionnaire

Celui-ci a été envoyé par e-mail aux techniciens et aux politiques. Parallèlement, lors d'un atelier faisant partie du processus du projet participatif, la volonté de réaliser une évaluation a été présentée. Les habitants et associations ont alors été invités à y participer en deux étapes :

Un premier rendez-vous individuel par type d'acteurs

Un groupe d'habitants et chaque structure intervenant sur le quartier sont interviewés séparément. Les rendez-vous ont été planifiés sur deux jours. Le questionnaire qui a été envoyé aux techniciens et aux politiques a servi de fil conducteur à ces rencontres tout en laissant la possibilité d'enrichir les échanges par de nouveaux questionnements et éléments en cours d'interview.

Un deuxième rendez-vous collectif lors d'un atelier de travail classique

Tous les acteurs y étaient invités. L'animateur de l'évaluation a présenté un rapport synthétisant les avis récoltés autour de chaque question. La synthèse reprenait les grandes tendances des réponses, mais aussi des aspects particuliers, exprimés par une seule personne, voire même parfois mentionnés en dehors des éléments du questionnaire.

Ce travail s'est fait tout en indiquant clairement de quel type d'acteur provenaient les avis. De cette manière, on a vu apparaître la diversité des raisons d'être de la participation attachée au projet de rénovation urbaine. S'en est suivi un débat permettant de clarifier et de comprendre mutuellement les besoins, envies et propositions de chacun. Sur cette base, le groupe s'est ensuite lancé dans une recherche collective de solutions par rapport aux difficultés identifiées et a proposé des évolutions du processus participatif. Plusieurs acteurs se sont engagés à concrétiser



les propositions élaborées : par exemple, une association s'est engagée à participer à la mobilisation dans les immeubles ; des techniciens et élus ont pris en charge l'organisation d'autres formes de concertation et de mobilisation, notamment par l'utilisation de la vidéo retransmise dans plusieurs lieux publics du quartier et par la création d'une maison de la rénovation au cœur du quartier, etc.

Pourquoi ce choix méthodologique ?

Quatre raisons essentielles :

- L'animateur de l'évaluation **connaissant bien les acteurs et jouissant d'une grande confiance de ceux-ci**, il était possible de réaliser une évaluation orale de qualité.
- La première phase écrite a été nécessaire car des acteurs comme les techniciens et les politiques sont difficilement mobilisables pour une question d'agenda. Par contre, **travailler par écrit ne leur pose a priori pas de difficulté** et ils pouvaient venir au temps de travail collectif pour nuancer ou adapter des éléments exprimés qui n'auraient pas été bien compris par l'animateur à la lecture de leur réponse.
- Le principe de la réunion collective était facile à planifier. **Les acteurs sont habitués à ce mode de faire puisqu'il fait partie du processus de participation** (en général, un atelier par mois). Cela donne ainsi l'opportunité d'intégrer l'évaluation comme une phase faisant partie du projet global et évite de lui donner une place particulière qui peut faire peur.

Seules les réunions individuelles ont nécessité d'organiser des temps de rencontres supplémentaires. Mais le fait que l'animateur et les

autres acteurs se connaissent bien a permis de le faire dans un délai relativement court et sans générer de suspicion ou d'appréhension.

Lors de l'évaluation, c'est l'ensemble du projet participatif qui a été analysé. L'animateur de l'évaluation étant aussi celui du processus participatif, il est donc fondamental que celui-ci s'auto-évalue et soit évalué. C'est à la fois une chance de faire évoluer les pratiques sur base d'un regard extérieur, mais aussi un moyen de maintenir et de développer la confiance. Le processus d'évaluation a, par exemple, mis en lumière des délais trop longs dans la réalisation de comptes rendus d'ateliers, la nécessité d'avoir davantage d'ateliers sur le terrain et en extérieur.

Une opportunité d'évolution collective

L'évaluation d'un processus de participation citoyenne se doit d'être aussi participative que possible. Des éléments comme le délai de réalisation, le nombre d'acteurs et leur disponibilité, l'extériorité ou la proximité de l'animateur de l'évaluation vont influencer le choix de la méthode à mettre en place. Si la démarche d'évaluation est imposée « d'en haut », il est important d'en collectiviser les intérêts pour permettre une réappropriation de celle-ci par tous et de donner une chance d'évolution dans les rapports avec les principaux partenaires. Dans tous les cas, l'évaluation doit être présentée pour ce qu'elle est : une opportunité de faire évoluer collectivement un processus ou un projet.

Représentativité, un modèle mathématique ou un modèle social ?

La question de la représentativité est souvent posée lorsqu'on parle de participation citoyenne. L'évaluation participative n'y échappe pas.

Il est évident que pouvoir faire participer le plus grand nombre permettra de récolter davantage d'avis ; pourtant un grand nombre n'est pas synonyme de représentativité non plus ! Nous constatons qu'un grand nombre n'apporte pas nécessairement plus de diversification dans les avis. L'attention n'est donc pas à mettre uniquement sur la recherche d'un grand nombre de participants mais bien sur leur diversité. Pour ce faire, la diversité des méthodes utilisées peut souvent permettre de toucher des personnes et acteurs divers.

Une évaluation collective pour une construction collective

Mener une évaluation participative doit idéalement contenir un temps final collectif de rendu des décisions et/ou propositions auxquelles elle a permis d'aboutir.

L'oralité de ce moment oblige à verbaliser les conclusions et choix, ce qui permet souvent de mieux les argumenter et aide à être mieux écouté. Les citoyens, élus et techniciens sont ici sur un pied d'égalité, ils disposent tous de la même « expertise » - à savoir leur participation à une démarche participative.

Parfois, les temps de réflexion collective, et donc la présence des acteurs dans un même lieu, contribuent à démêler des situations pointées lors de l'évaluation.

Un élément naturel et cyclique

Lorsqu'un projet participatif est engagé sur plusieurs années, il est intéressant d'intégrer, dès le départ, le principe de phases d'évaluation régulières afin qu'elles fassent partie intégrante de la démarche et ne soient pas perçues comme un moment d'intrusion et de contrôle. Plusieurs évaluations à intervalle régulier permettent des adaptations en cours de démarche participative et aideront à évoluer vers la recherche d'un meilleur résultat au regard des intérêts communs et divers des acteurs.

En faire une étape « naturelle » permet de ne pas attendre d'être en crise pour évaluer. L'évaluation est toujours un outil d'évolution même si tout semble aller pour le mieux.

Si pour des projets de courte durée, il ne semble pas toujours pertinent de réaliser une évaluation en cours de réalisation, il est néanmoins intéressant de penser, dès le départ, à l'évaluation et

à ce qu'on va évaluer. Y penser, c'est s'obliger à être clair sur les objectifs du processus et donc aussi face aux différents acteurs (dont les habitants) sur les raisons de la démarche participative et donc à mieux identifier les critères d'évaluation.

Pas une sanction par un évaluateur, mais une responsabilité partagée de tous

Faire une évaluation participative d'un processus participatif permet de retirer le poids psychologique que peut ressentir l'évaluateur « qui sanctionne ». L'animateur de l'évaluation n'est, dans ce cadre, pas un évaluateur. Il est la courroie de transmission qui permet à tous les acteurs de construire collectivement une évaluation. Celle-ci s'apparente à une auto-évaluation, avec la particularité d'intégrer les points de vue de tous les acteurs, mais elle ne donne nullement à l'animateur la responsabilité de trancher par un avis décisif. L'évaluation participative pointe les difficultés rencontrées et cherche des solutions et évolutions à mettre en place. Sa réalisation devient dès lors une responsabilité partagée, dont le succès constituera une réussite pour tous.

Une évaluation pour tous et par tous?

Au terme de ce texte, il est essentiel de souligner une autre question qui subsiste et sera d'autant plus importante selon les projets, lieux et acteurs associés à l'évaluation : l'évaluation, ne doit-elle pas toujours impliquer ceux qui ne participent pas ? et comment toucher et avoir un retour des « exclus » des processus ?

Même si nous avons abordé la construction d'évaluations participatives, cherchant à ce que chacun y ait et trouve sa place, une préoccupation centrale reste le suivi qui sera donné à ce qui ressort des démarches d'évaluation. S'assurer qu'un retour sera donné par les porteurs de l'évaluation et forcer les décideurs à expliquer comment

ils tiennent compte de l'évaluation constituent des enjeux auxquels il faudra toujours veiller.



Periferia

Periferia promeut la mise en place d'espaces publics de débat, qui visent à construire collectivement le développement urbain et nos modes d'organisation sociale en croisant les points de vue de personnes occupant des rôles différents par rapport à ces éléments : citoyens habitants, locataires ou propriétaires, usagers transitoires, les associations, élus et techniciens de la ville.

Pour ce faire, l'association Periferia met en œuvre des actions valorisant et encourageant la capacitation citoyenne de collectifs pour prendre part au débat et agir sur leur environnement. De cette manière, elle cherche à rétablir l'influence des points de vue d'acteurs généralement oubliés sur les décisions d'intérêt général.

**Retrouvez cette publication ainsi que toutes les autres
en ligne sur www.periferia.be**