

Processus d'évaluation à la suite de la défaite du 9 juin 2024

5 Suite au résultat des élections du 9 juin 2024, notre Parti est entré dans une phase de réflexion. L'un des premiers jalons posés dans le sens d'une évaluation a été posé dans les semaines qui ont suivi, le 21 juin 2024, par une décision prise en Conseil de Fédération. Suite à une proposition du Secrétariat Fédéral et du BCF, celui-ci a délibéré et finalement décidé de se positionner en octobre
10 "sur une méthodologie déposée par le SF et le BCF qui précisera les modalités de collecte des feedbacks des membres". Cette note présente donc les chantiers d'évaluation comprenant les modalités de feedback des membres.

15 Les Coprésidents Marie et Samuel, élus en juillet 2024, ont en effet fait de l'évaluation et de la refondation du parti un axe fort de leur projet. Le SF et le BCF souhaitent aujourd'hui consacrer les moyens humains et financiers nécessaires à relancer le parti en connaissance des transformations à opérer, et ce, en sortant de l'entre-soi, en deux temps : une évaluation de quatre mois puis une refondation à partir du printemps 2025.

20 Cette refondation, c'est "*là ou nous voulons aller*". Il serait hâtif de la dessiner sans avoir les éléments principaux de l'évaluation de "*là ou nous sommes*", et de ce qui nous a amenés ici. Nous aurons donc le devoir, et c'est l'engagement des coprésidents, de mettre en place un processus de refondation dans la suite de cette première démarche d'évaluation et d'introspection qui ne peut plus attendre. Les rapports des cinq chantiers seront présentés au Conseil de Fédération de février 2025

25 **I. Objectifs du processus d'évaluation**

Le processus d'évaluation nourrit plusieurs objectifs :

30 - *Une évaluation à la racine* : il convient que le processus d'évaluation puisse identifier les causes profondes des difficultés périodiques auxquelles nous faisons face (par exemple, le fameux "effet yoyo"). A cette fin, l'évaluation proposée repose sur un processus à 360°, des méthodes variées et l'implication d'un large éventail d'acteurs internes (militant-es et mandataires sortant-es, de tous les niveaux de pouvoir) et externes.

35 - *Des méthodes diversifiées et participatives*: Chaque domaine à évaluer demande une méthode propre, nous proposons donc un dispositif qui comprenne des déclinaisons thématiques. Par exemple, on n'aborde pas nécessairement les enjeux de communication de la même manière et avec les mêmes interlocuteurs que nos liens avec la société civile. L'évaluation nécessite aussi
40 d'impliquer celles et ceux qui disposent des profils les plus appropriés pour aborder chaque enjeu, tant en interne qu'à l'externe d'Ecolo. Nous proposons ainsi 5 chantiers d'évaluation, axés chacun sur un regard particulier par rapport à notre mouvement.

45 - *Un récit mobilisateur*: le processus d'évaluation marque le départ d'une nouvelle aire pour l'écologie politique en Belgique francophone. Une attention particulière sera portée à sa communication interne et externe, afin de lui donner une visibilité et de mobiliser les forces vives

qui l'alimenteront. La refondation d'Ecolo doit faire souffler un vent frais sur le paysage politique.

II. Cinq chantiers d'évaluation, cinq regards complémentaires

50 La Coprésidence et le BCF proposent un processus d'évaluation global qui s'organisera autour de cinq chantiers:

- 55 • *Chantier 1 – Interne* : ce premier chantier d'évaluation portera à la fois, de manière passive, sur le feedback spontané des membres, mais aussi, de manière plus pro-active, sur les interviews de nos (ex-)mandataires et permanents.
- 60 • *Chantier 2 – Société civile* : ce deuxième chantier porte un regard extérieur sur des enjeux tels que notre projet politique, son écho auprès du public et surtout nos liens avec la société civile (corps intermédiaires, syndicats, entreprises privées, ONG, associations environnementales, et mouvements militants proches ou non de nous).
- 65 • *Chantier 3 – Communication* : ce troisième chantier mêle des professionnels de la communication pour évaluer spécifiquement nos messages, leur incarnation ainsi que les supports pour les véhiculer.
- 65 • *Chantier 4 – Grand public* : ce quatrième chantier s'appuie sur des méthodes participatives et permet de recueillir l'avis d'un public extérieur au parti.
- 65 • *Chantier 5 – Les partis verts européens* : ce cinquième groupe évalue l'état de marche des autres partis verts en Europe pour identifier victoires et bonnes pratiques que nous pourrions répliquer ici en Belgique francophone (do's & don'ts).

70 Pour chaque chantier, une équipe de 4-5 personnes est envisagée : paritaire, équilibrée géographiquement et comprenant au moins une personne n'ayant pas été mandataire ou permanente d'Ecolo pendant la législature précédente. Une personne spécifique assure le secrétariat et l'organisation pratique des travaux (convocations, PV, etc.). Une personne dans l'organigramme Ecolo sert de *Single Point of Contact* (SPOC) pour l'ensemble du processus d'évaluation. Par ailleurs, il pourra aussi être fait recours à un prestataire externe pour certains chantiers selon les besoins et les capacités budgétaires.

80 Chaque chantier aura donc pour mission de répondre aux enjeux spécifiques repris ci-dessous. Pour ce faire, il s'organiseront sur base d'une feuille de route détaillée et précise, tout en leur laissant l'autonomie suffisante pour adapter leur méthode à l'objet étudié (focus-group, récolte des réponses sur base d'un questionnaire,...).

85 Enfin, si d'autres initiatives menées par le parti visant à récolter des informations chiffrées et des analyses électorales devaient avoir de l'intérêt pour cette démarche d'évaluation, elles viendront nourrir le processus.

A. Chantier 1 – Interne

Objectifs du chantier

90 Le premier chantier porte un regard sur l'intérieur du parti et la façon dont ce dernier fabrique l'écologie politique qui est défendue notamment au sein des majorités, vers la société civile ou encore vers les citoyen·nes dans leur ensemble.

Ainsi, ce premier chantier évaluera, entre autres :

- 95 • Le fonctionnement et le mode de coordination de nos instances (BP, G9, CF, CG, SF, BCF, ...), liens entre le parti et les cabinets ministériels, les zones de tension et de bon fonctionnement ;

- 100 • Le bilan de nos participations aux majorités, du Fédéral au local, tant en termes de contenu que de stratégies et de méthodes, en identifiant et expliquant spécifiquement certaines victoires ainsi que certains échecs ;
- La manière dont Ecolo perçoit sa propre communication (ses messages, supports, destinataires,...) ;
- Les liens passés et présents que nous développons et entretenons avec la société civile ;
- 105 • La situation de nos membres, en termes quantitatifs (nombre, âge, genre, arrivées/départs, etc.) mais aussi qualitatifs (mobilisation, formation, caractéristiques sociologiques, etc.).
- Comment Ecolo s'est adapté aux mutations à l'oeuvre dans la société, aux des attentes de citoyens.
- Les liens avec les organisations de la galaxie verte (écolo j, Etopia, Groen, etc.).

110 Voici, pour exemple, quelques questions qui pourront être posées dans le cadre de ce chantier :

- Ecolo a un mode de fonctionnement interne très spécifique, notamment au regard de la participation militante : dans l'état actuel, quels sont les avantages et inconvénients de ce fonctionnement ? Qu'est-ce qui est fluide et qu'est-ce qui entrave l'action politique ?
- 115 • Dans chaque gouvernement, quel sont les victoires et les échecs d'Ecolo pendant cette législature, et comment ces victoires et ces échecs ont-ils été produits ?
- Quelle a été l'ampleur des arrivées et des départs de membres pendant la législature, et quel est le profil de nos membres actuel·les (ancienneté, genre, diplôme) ?
- 120 • Comment s'est organisée la coordination avec la galaxie verte belge et européenne, qu'est-ce qui a fonctionné et qu'est-ce qui n'a pas fonctionné dans celle-ci ?

L'équipe d'évaluation interne conduira des entretiens individuels avec les mandataires fédéraux (SF et BCF) actuels et passés (depuis 2019), mais aussi notamment avec les :

- 125 1. Ministres : l'ensemble des ministres ayant exercé pendant la législature 2019-2024
2. Parlementaires : des parlementaires tirés au sort parmi les mandataires sortant de tous les niveaux de pouvoir (y compris européen)
3. Coprésidences locales, régionales et provinciales : des coprésident·es régionaux et locaux, tirés au sort, issus de toutes les provinces et de la région de Bruxelles capitale
- 130 4. Conseil de Fédération et Conseil de Gestion : des membres du Conseil de Fédération et du Conseil de gestion, tirés au sort parmi les délégué·es entre 2020 et 2024
5. Membres sans mandat : de "simples membres", tirés au sort en veillant à la représentativité de toutes les régionales
6. Des employés : tirés au sort parmi l'ensemble de l'organigramme 2019-2024, et en veillant à la représentativité de tous les départements.
- 135 7. Des membres des cabinets : tirés au sort en veillant à la représentation de tous les niveaux de pouvoir, parmi les employé·es de cabinet également membres d'Ecolo.

140 Ce premier chantier sera aussi nourri par les discussions ayant lieu et ayant eu lieu dans les régionales. À cette fin, les coprésidences régionales fourniront à l'équipe de pilotage du chantier interne les PV de ces AG.

Récolte du feedback des membres

145 En plus des éléments identifiés ci-dessus, ce premier chantier intégrera aussi le dispositif de récolte du feedback des membres décidé par le Conseil de Fédération du 21 juin 2024.

Le dispositif de recueil du feedback des membres aura pour objectifs:

- D'offrir à celles et ceux qui le souhaitent un canal pour transmettre leur ressenti ainsi que leur diagnostic concernant les résultats du 9 juin 2024.
- De centraliser ces contributions et de les traiter selon une méthode bien définie.
- D'analyser les contributions et de livrer un court rapport de synthèse de ces dernières .

Le feedback des membres sera recueilli via les modalités suivantes:

- Une adresse mail dédiée et mise à la disposition de l'équipe qui suit ce chantier, est créée pour réceptionner les contributions de toutes celles et ceux qui souhaitent communiquer leurs éléments d'évaluation.
- Seuls celles et ceux ayant accès à la boîte dédiée sont habilités à connaître les auteurs de chaque contribution, sauf demande contraire explicite de la part de l'auteur ou l'autrice de la contribution. Leur nombre sera limité pour assurer la confiance dans le respect de la confidentialité comme évoqué au Conseil de Fédération du 21 juin 2024.
- Ils réceptionnent les contributions et les analysent en vue d'en faire un rapport synthétique au Conseil de Fédération.
- Sur demande via cette adresse mail, les personnes peuvent demander de fournir un témoignage oral et se voir fixer un rendez-vous (distanciel) à cette fin.

L'adresse sera mise en service dès le mois d'octobre et pourra recueillir des contributions jusqu'à la fin du mois de janvier 2025.

B. Chantier 2 – Société civile

Le deuxième chantier est tourné vers l'extérieur du parti. Il évaluera ce qu'Ecolo a défendu avec la société civile et le mettra en regard de ce que la société civile attend qu'Ecolo défende. Il y a à la fois la société civile militante qui défend nos priorités, mais aussi la société civile plus organisée qui n'est pas toujours alignée sur nos thématiques vertes. A cette fin, ce chantier mobilisera des regards externes des ONG, des associations environnementales, des syndicats, du monde des entreprises, etc. pour évaluer :

- Les victoires et échecs d'Ecolo, aux yeux des acteurs extérieurs au parti.
- Nos messages et les supports par lesquels ils sont transmis, pour définir dans quelle mesure ils trouvent un écho dans la société civile.
- L'état de nos liens avec la société civile, la façon dont nous les construisons/organisons/entretiens, la résonance de notre projet dans la société civile et la façon dont nous faisons résonner les projets de la société civile (notamment au sein des majorités).
- Nos participations aux majorités, à tous les échelons de pouvoir, depuis une perspective externe au parti et avec un souci particulier pour la perception de nos participations.

Certains enjeux croisent ceux du premier chantier, mais les analysent depuis une perspective différente (externe et non interne) qui complète l'évaluation menée dans le cadre du premier chantier. Voici, pour exemple, quelques questions qui pourront être posées dans le cadre de ce chantier :

- Quelles sont les victoires d'Ecolo que vous identifiez lors de la législature 2019-2024?
- Quels sont les échecs d'Ecolo que vous identifiez dans la législature 2019-2024?
- Comment avez-vous pris connaissance de ces échecs/victoires et que pensez-vous nécessaire d'améliorer en terme de communication (formelle ou informelle)?
- Quelle relation avez-vous entretenu avec Ecolo durant cette législature et auriez-vous souhaité que quelque chose se passe autrement?
- Quels sont, selon vous, les qualités et les défauts d'Ecolo lorsque nous participons à une majorité?

200 C. Chantier 3 – Communication

Le troisième chantier entend évaluer nos stratégies et méthodes de communication. Il s'agit notamment d'évaluer :

- 205 • La construction ainsi que la mise en oeuvre de nos stratégies de communication, tant dans leur contenu qu'en regard aux supports que nous privilégions, avec une attention spécifique aux stéréotypes souvent associés à Ecolo dans le public ;
- 210 • Leur impact sur les citoyens, les publics parfois ciblés ainsi que la société civile : pour définir si nos stratégies et méthodes sont en phase avec les supports, les pratiques, les codes, l'incarnation et les usages qui garantissent qu'une communication a un impact sur ces publics;
- L'impact de nos participations sur notre manière de construire et mettre en oeuvre nos stratégies de communication (contenus et supports), et notamment l'articulation entre la communication des mandataires et celle du parti.

215 Ce chantier sera mené par une équipe de professionnel·les de la communication, et répondra notamment aux questions suivantes :

- Quels sont les 3 stéréotypes positifs et les 3 stéréotypes négatifs que le grand public associe à Ecolo ?
- Pourquoi si peu de nos personnalités clés apparaissent dans les personnalités préférées des belges ?
- 220 • Que peut-on améliorer dans l'articulation entre la communication des mandataires publics (ministres, parlementaires, BEPS) et celle du parti ?

225 Pour répondre à cette dernière questions, des entretiens individuels et des focus groupes seront menés avec les anciens communicants des ministres et du parti, notamment.

La communication n'est pas absente des autres chantiers. Elle n'en constitue toutefois pas la dimension centrale et n'est pas évaluée par des professionnels de la communication. Raison pour laquelle ce deuxième chantier entend se centrer exclusivement sur cet enjeu, avec des points de vues internes et externes, rompus à la communication.

230

D. Chantier 4 – Grand public

235 Le quatrième chantier vise à prendre le pouls à l'extérieur de nos cercles proches, à viser l'extérieur du parti, récolter l'avis de ceux qui n'en sont pas membres ou sympathisant·es ou d'organisations structurées et actives dans la décision ou le débat public. Il vise à aller à la rencontre du grand public et à le questionner, au travers de méthodes innovantes, de porte-à-porte et diverses formes de processus participatifs. Ce chantier se veut donc plus transversal, complémentaire à l'ensemble des autres, pour tester les perceptions d'Ecolo dans le grand public.

240 Ce chantier entend recueillir l'avis de citoyens notamment concernant:

- 245 • Les évolutions de la société, à une époque caractérisée par des catastrophes naturelles mais aussi des crises majeures et des changements brusques de dynamiques qui pouvaient paraître immuables (retour de la guerre en Europe et au Moyen-Orient, COVID, etc.). Ces bouleversements ont eu des conséquences sur les perceptions et attentes des citoyens qu'il convient d'évaluer, afin de cerner dans quelle mesure Ecolo répond aux mutations.
- Leur perception d'Ecolo et de ses personnalités.
- Nos messages et leur impact sur le public.

- 250
- Leur perception des participations aux majorités aux différents niveaux de pouvoir.
 - Exemples de questions possibles : sommes-nous vraiment des donneurs de leçon ? Faut-il changer le nom d'Ecolo comme parti ? Qu'attendent les citoyens d'un parti comme Ecolo en 2024-2030 ?

255 **E. Chantier 5 – Les partis verts européens**

260 Le cinquième et dernier chantier vise à analyser la situation des autres partis verts européens. Longtemps, Ecolo a servi de modèle aux autres. Aujourd'hui, il s'agit de s'inspirer de ce qui fonctionne en Scandinavie ou en France par exemple. Mais il s'agit aussi de comprendre pourquoi les Verts sont largement en recul face à une montée des droites conservatrices, nationalistes et populistes. Enfin, il s'agit d'interroger les interactions entre les galaxies vertes belge et européenne. Ce chantier impliquera une ou des ressources qui ont des liens avec la GEF.

265 **III. Calendrier (indicatif) du processus d'évaluation**

- 25 octobre :
 - Mise en service de l'adresse dédiée et message aux membres pour les inviter à y envoyer leurs contributions.
 - Début de la période ouverte à contribution des membres
- Du 4 novembre au 1er janvier:
 - Mise en oeuvre du chantier d'évaluation.
 - Mise en service de l'adresse dédiée, message aux membres pour les inviter à y envoyer leurs contributions et récolte des contributions.
- Janvier : compilation
- Février : présentation des rapports au Conseil de Fédération.
- Mars : début de la refondation

280 **IV. Proposition de décision :**

285 **Le Conseil de Fédération valide la proposition de la coprésidence et du BCF d'organiser les 5 chantiers d'évaluation repris dans la présente note. Chacun des chantiers sera piloté par un groupe restreint, au départ de feuilles de routes définies sur base des principes et exemples repris ci-dessus et inspirées par les éléments mis en évidence par le Conseil de Fédération du 18 octobre. Les groupes restreints bénéficient de toute l'indépendance et du soutien logistique nécessaires à la conduite de leur mission et feront connaître le résultat de leur chantier au Conseil de Fédération de février 2025.**