



MÉTHODES PARTICIPATIVES

Un guide pour l'utilisateur

Charrette



Colophon

Méthodes participatives. Un guide pour l'utilisateur

Charrette

Ce document est un extrait de la publication 'Méthodes participatives. Un guide pour l'utilisateur', une coédition de la Fondation Roi Baudouin et du Vlaams Instituut voor Wetenschappelijk en Technologisch Aspectenonderzoek (viWTA). Il existe aussi en néerlandais et en anglais.

La version complète du guide comprend:

- une introduction générale aux méthodes participatives
- des directives générales et des conseils pratiques
- une description détaillée de 13 méthodes participatives: '21st Century Town Meeting'; Charrette; Jury de citoyens; Conférence de consensus; Deliberative Polling@; Delphi; Panel d'experts; Focus groupe; Suivi et évaluation participatifs; Cellule de planification; Exercice de construction de scénarios; Festival technologique; 'World Café'
- une liste de 50 méthodes et techniques participatives brièvement décrites.

Toutes les versions sont téléchargeables gratuitement sur www.kbs-frb.be et www.viwta.be.

Auteur

Nikki Slocum (United Nations University – Comparative Regional Integration Studies)

Traduction

Aurore Füzfa (More Than Words)

Relecture finale

Anita Mayer (Forum des Politiques Publiques, Canada)

Michel Teller (Cyrano)

Coordination pour la Fondation Roi Baudouin

Brigitte Duvieusart, Hervé Lisoir, Gerrit Rauws, An Van Campenhout

Lay-out et mise en page

Jean-Pierre Marsily

Impression

Peeters nv

Dépôt légal: D/2006/2848/02

ISBN-10: 2-87212-487-X

ISBN-13: 978-2-87212-487-9

EAN: 9782872124879

Mars 2006

Avec le soutien de la Loterie Nationale belge



Charrette

I. DÉFINITION

La Charrette est un processus intensif, conçu pour permettre aux personnes issues de divers groupes de la société de parvenir à un consensus dans un court laps de temps. La phase préparatoire subdivise la question principale en plusieurs composants auxquels sont affectés des sous-groupes de personnes. Ces sous-groupes soumettent périodiquement des rapports à l'ensemble du groupe dont le feed-back est ensuite débattu en sous-groupes lors du cycle de discussions suivant. Cette séquence se répète jusqu'à obtenir un consensus à la date finale fixée pour rédiger le rapport. Les Charrettes varient en termes de taille (entre 50 et plus de 1000 personnes) et de durée (de 4 jours à 2 semaines).

II. QUAND L'UTILISER

Les Charrettes ont souvent été appliquées au développement, à la conception et à la planification de projets au niveau de la communauté locale, mais peuvent être adaptées de façon à aborder d'autres sujets ou zones géographiques. En règle générale, une Charrette permet de :

- recueillir des idées et des points de vue pratiques au début d'un processus de planification;
- encourager la contribution et la collaboration d'un large éventail de participants;
- faciliter les décisions touchant à des questions complexes lorsqu'un processus est déjà entamé;
- mettre fin à des indécisions ou résoudre des impasses entre les groupes vers la fin d'un processus;
- élaborer des projets et des plans d'action réalistes avec des étapes pratiques spécifiques qui permettent le développement réussi des projets, sur la base des contributions apportées par les citoyens;
- identifier les sources de financement potentielles pour des projets.

III. PROCÉDURE ⁽¹⁾

A. Aperçu

Pré-Charrette: la phase pré-Charrette se concentre sur l'instauration d'un comité directeur qui déterminera l'orientation principale de la Charrette et gèrera la logistique au cours des deux phases suivantes. Il est recommandé que ce comité directeur travaille avec le facilitateur de la Charrette afin d'identifier un ensemble préliminaire de questions qui seront abordées pendant la Charrette.

L'atelier Charrette: l'atelier Charrette est un atelier de planification et de conception intensif au cours duquel les participants évaluent les besoins, interviewent des groupes concernés, déterminent les questions prioritaires, élaborent des recommandations, identifient des projets spécifiques et génèrent des stratégies de mise en œuvre.

Post-Charrette: la phase post-Charrette comprend la préparation d'un document final qui expose les points forts, les défis, les recommandations, les projets spécifiques, les actions et les sources de financement potentielles. Il inclut également la préparation et la remise d'une présentation officielle ouverte au public. C'est au cours de cette phase que débute la mise en œuvre.

(1) Ce chapitre est largement repris de Segedy J. et Johnson B., *The Neighborhood Charrette Handbook: Visioning and Visualising Your Neighborhood's Future* (voir Références)

B. Réalisation

1. Personnel et tâches

(a) Chef de projet

Le chef de projet peut être une personne ou une équipe. Les responsabilités du chef de projet sont les suivantes:

- superviser le processus complet;
- identifier les citoyens qui seront chargés de constituer le comité directeur;
- imprimer et diffuser le rapport final;
- servir de personne de contact pour les activités post-Charrette.

(b) Comité directeur

Conseil: Pour lancer le processus et le suivre jusqu'à sa réalisation finale, il est généralement préférable d'identifier un groupe varié de citoyens qui pourront servir de coordinateurs et de facilitateurs lors de la constitution d'un comité directeur solide.

Il s'agit d'un effort de toute la communauté. Créez un groupe d'action de citoyens représentatifs des intérêts de la communauté (en fonction des questions abordées) conformément aux directives suivantes.

Le comité doit:

- comprendre entre 9 et 15 personnes;
- garantir la diversité des opinions et idéologies;
- inclure des personnes intéressées par les questions et leurs solutions. Par exemple:
 - des représentants du secteur commercial;
 - des associations de quartiers/citoyens/propriétaires;
 - des élus (locaux, régionaux, nationaux, supranationaux);
 - des spécialistes universitaires;
 - des experts techniques;
 - des églises, des organisations religieuses;
 - des jeunes;
 - des groupes de service;
 - des écoles publiques/privées (enseignants, étudiants, administration, etc.);
 - des personnes âgées;
 - des personnes originaires de villes, régions, etc. avoisinantes (le cas échéant).

Les responsabilités du comité directeur incluent:

- la coordination des activités de la Charrette;
- l'élaboration du calendrier et la planification des réunions;
- la définition d'une liste préliminaire de questions/de l'orientation de la Charrette;
- la prise en charge du soutien financier et la gestion du budget de la Charrette;
- une aide à la facilitation de l'atelier.

2. Pré-Charrette

(a) Identification du sujet / du problème

Il s'agit d'une étape très importante du processus. Les parties prenantes doivent tout d'abord déterminer qu'elles veulent prendre part à ce processus et qu'elles sont disposées à en exploiter les résultats. Si l'atelier Charrette touche l'ensemble de la communauté, il commence avec les efforts de quelques leaders désignés qui en jettent les bases.

Ils doivent notamment:

- définir les questions primaires et secondaires relatives au projet;
- déterminer le champ d'application du projet;
- identifier la zone géographique du projet (le cas échéant).

(b) Identifier et inviter les participants de la Charrette (équipe)

Prévoyez un facilitateur approprié.

L'équipe de la Charrette correspond généralement à un groupe d'individus disposant d'un large éventail de compétences et d'expériences. L'équipe sera principalement responsable de la production des résultats tangibles de l'atelier. Parfois, toutes les personnes intéressées sont les bienvenues pour participer à la Charrette, soit en tant que membres de l'équipe de la Charrette, soit plus occasionnellement en tant qu'observateurs.

Conseil: Il y a des avantages et des inconvénients à disposer de membres locaux et de membres extérieurs dans une équipe. Les membres locaux ont une perception unique du processus tandis que les membres extérieurs peuvent apporter un point de vue nouveau et objectif sur les activités. Il est important que l'équipe soit constituée pour ses compétences, et pas seulement en fonction de l'intérêt des différents membres.

(c) Développer les relations communautaires et la prise de conscience du public

Pour que la Charrette fasse partie intégrante d'un effort collectif réussi, il est essentiel d'informer le public. Veuillez vous reporter pour cela aux suggestions fournies dans la section 'Directives générales et conseils' (p. 19).

(d) Rassembler les informations

Un processus efficace commence par une bonne information. La majeure partie du processus de la Charrette s'appuie sur la contribution du public, mais une solide base technique est essentielle pour disposer d'informations précises. Le type d'informations requis dépendra du sujet. Souvent, des plans et des profils historiques existants s'avèrent particulièrement utiles. Il sera toujours nécessaire:

- d'identifier les acteurs clés au sein de la communauté;
- de réunir une documentation sur les situations existantes. Notamment:
 - des réglementations publiques;
 - des ouvrages de référence et des exemples de projets liés;
 - des photos;
 - des cartes;
 - des documents de planification précédents;
 - des études ou rapports;
 - des informations démographiques et/ou statistiques;
 - des vidéos/photographies/croquis;

- des enquêtes;
- des profils historiques (journaux, photos, archives, sociétés historiques, livres, etc.).

Conseil: Il est fortement recommandé d'intégrer dans la Charrette une importante composante visuelle. C'est pourquoi les produits de la Charrette doivent inclure une grande quantité d'images et de dessins qui permettent d'illustrer les questions et les idées découlant du processus. Pour plus de facilité, des projections (de type powerpoint) et/ou des impressions de la zone d'étude (le cas échéant) doivent être préparées avant la véritable Charrette. Ces visuels peuvent servir ensuite de base de comparaison avant/après. Des prises de vue aériennes peuvent également s'avérer très utiles pour illustrer les questions à grande échelle et liées à un site bien précis.

(e) Logistique

L'atelier Charrette proprement dit constitue l'aspect le plus visible du processus. Avec une bonne planification, la Charrette en elle-même (souvent un exemple de 'chaos organisé') sera une occasion agréable et productive pour la communauté de construire et de visualiser son avenir.

Plusieurs mois avant la Charrette

Prévoyez une réunion avec le comité directeur et le facilitateur de la Charrette pour régler l'organisation, définir les objectifs et établir un calendrier de base. Le comité directeur doit se réunir régulièrement afin de réaliser tous les préparatifs nécessaires.

Il faut régler les points suivants:

■ Fixer des dates

Il est impossible de trouver une date 'parfaite', mais tous les efforts possibles doivent être entrepris pour minimiser les conflits. Notez également que les journées ne doivent pas nécessairement se succéder. Dans certains cas, il est même préférable de prévoir plusieurs journées entre les séances afin de permettre à l'équipe et à la communauté de souffler un peu. Toutefois, le fait d'étaler le processus sur une trop longue période fera perdre au processus une partie de son dynamisme et risque d'entraîner un désintérêt du public.

■ Définir l'emplacement de l'atelier Charrette.

■ Préparer le calendrier de l'atelier Charrette.

Le calendrier doit être flexible. Les heures des réunions publiques doivent être respectées, mais ne laissez pas passer des occasions spontanées ou ne freinez pas une énergie créatrice uniquement sous prétexte de vouloir suivre le calendrier.

■ Dresser une liste des participants à inviter (en particulier les experts et groupes d'intérêts spécialisés) et envoyer des invitations.

Conseil: Les Charrettes exigent une certaine discipline et peuvent être difficiles à gérer lorsque des individus particulièrement volubiles (qui ne respectent pas les autres) sont invités à participer.

- Des repas doivent être prévus pour l'équipe/les participants de la Charrette.

Conseil: Certains repas peuvent être servis sur place, d'autres en dehors du site de réunion. Les restaurants et/ou services locaux peuvent donner/préparer des repas. Il peut être motivant d'inviter les participants des séances matinales à rester pour le repas du midi.

- Pour les participants qui n'habitent pas dans la ville où est organisée la Charrette, prévoir un logement et un transport vers et depuis le site principal.
- Fournir le matériel et l'équipement.

Un mois avant la Charrette

Tous les plans doivent être finalisés.

- Envoyer les premiers communiqués de presse.

3. L'atelier Charrette

Vous trouverez ci-après un exemple de calendrier d'une Charrette, mais celui-ci peut varier.

Séance n° 1: Réunions du comité directeur/réunions de l'équipe de la Charrette

Objectif: développer une relation de travail entre l'équipe de la Charrette et le comité directeur

Cela peut avoir lieu la veille de l'atelier, pendant ou après le dîner, ou encore lors d'un petit-déjeuner de travail. Le comité directeur et l'équipe de la Charrette doivent se présenter en faisant part brièvement de leurs expériences et en exposant leurs intérêts. Le comité directeur peut ensuite présenter et expliquer ses listes de questions à l'équipe de la Charrette.

Conseil: Un cadre informel et une conversation à bâtons rompus sont plus efficaces à ce stade.

Séance n° 2: Développement du contexte

Premier jour, le matin.

Objectif: permettre à l'équipe de la Charrette d'avoir un regard direct sur la communauté et lui fournir des informations de base ainsi qu'un regard direct sur la question étudiée.

Si la question abordée intègre une composante physique, une visite de la région peut être organisée pour l'équipe de la Charrette et le comité directeur. Cette séance doit prévoir les activités suivantes:

- Le comité directeur résume ses intérêts. Une liste de ces intérêts doit être fixée au mur afin d'être clairement visible dans la pièce.
- Visualiser toutes les vidéos ou images sur le sujet.
- Étudier les cartes, photos, etc. (le cas échéant).
- Passer en revue les rapports de planification et autres documents techniques.

Séance n° 3: Séances d'interview et de mise à contribution

Premier jour, matin.

Objectif: donner l'occasion aux groupes de citoyens et au public de débattre des questions avec l'équipe de la Charrette

- Diviser l'équipe de l'étude en petits groupes afin de faciliter l'interaction et une communication efficace.
- Programmer des heures d'interview afin que chaque groupe puisse être correctement entendu. Chaque séance d'interview doit durer 45 minutes environ. Il est possible d'interviewer plusieurs groupes simultanément, chacun disposant de son propre facilitateur et de son rapporteur.
- Prévoir du temps pour les questions de l'équipe de la Charrette (concernant les objectifs, les besoins, les responsabilités, les atouts, etc.).
- Après la séance d'interview, donner à chaque participant une bande de pastilles de couleur et leur demander de voter pour les questions les plus importantes en plaçant la pastille à côté de la (des) question(s) figurant sur la liste apposée au mur. Ils peuvent placer toutes leurs pastilles sur une seule question ou les répartir comme bon leur semble. Cette méthode permet de déterminer les questions prioritaires.

Séance n° 4: Analyse en équipe et clarification de la question

Premier jour, après-midi.

Objectif: donner l'occasion à l'équipe de la Charrette d'assimiler les observations et d'en discuter, lui permettre de se préparer à la réunion publique.

Ce regroupement critique de l'équipe de la Charrette permet d'effectuer un brainstorming, de partager des idées, d'effectuer des analyses initiales (SWOT par exemple), d'élaborer des observations et recommandations préliminaires, ainsi que de se préparer à la séance publique du soir.

Séance n° 5: Ouvrir les portes - discussion et feed-back avec la communauté

Premier jour, soir.

Objectif: résumer les impressions initiales de l'équipe de la Charrette afin de fournir à la communauté une évaluation et une analyse préliminaires, ainsi que d'obtenir une contribution des citoyens et un feed-back plus larges

Équipe de la Charrette:

Résumer la contribution et l'analyse:

- Analyse SWOT actuelle et/ou tout autre résultat d'analyse (SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats ou analyse des Forces, Faiblesses, Possibilités, Menaces)
- Objectifs et priorités actuels (à partir de l'exercice des pastilles)

Communauté:

- Fournir un feed-back sur les impressions initiales de l'équipe de la Charrette
- Confirmer ou redéfinir l'orientation

Séances n° 6: Élaboration des objectifs/recommandations

Objectif: élaborer des propositions et solutions en réponse aux questions spécifiques

- Créer un groupe de travail restreint pour chaque question prioritaire et répartir les participants dans chaque groupe. Chaque sous-groupe doit contenir au moins un spécialiste/expert sur cette question.
- Les sous-groupes se réunissent pour générer des propositions et des solutions à leur question spécifique.
- Tout le groupe se réunit pour présenter les idées des sous-groupes, discuter, formuler des suggestions et coordonner les sous-projets, etc.

- Les sous-groupes se réunissent une nouvelle fois pour finaliser leurs propositions/plans, en y intégrant les contributions fournies par l'assemblée plénière. Ce processus d'impulsion entre les sous-groupes et le groupe complet se poursuit si nécessaire (et pour autant que le temps le permette).

Conseil: Idéalement, l'atelier devrait durer au moins 4 jours afin de réserver suffisamment de temps aux cycles de feed-back.

- Au terme de ce processus pendulaire, toute l'équipe de la Charrette et les membres du comité directeur se réunissent pour finaliser leurs idées, coordonner leurs projets et recommandations, et préparer des plans d'action pour chaque équipe du projet.

La séance finale consiste à présenter les résultats de l'atelier Charrette à la communauté. Elle est présentée ici dans le cadre des activités post-Charrette.

4. Après l'atelier Charrette

Les activités post-Charrette peuvent se subdiviser en trois étapes, chacune d'entre elles étant élaborée ci-dessous:

1. la préparation du document et de la présentation
2. la présentation et l'approbation
3. la mise en œuvre et l'évaluation comparative ('benchmarking')

(a) Préparation du document et de la présentation

Une fois l'atelier Charrette terminé, l'équipe de la Charrette doit tout d'abord achever les éléments suivants:

- un mini-journal;
- un document convivial pour le lecteur/l'utilisateur;
- un document officiel de présentation.

Le mini-journal (un encart de journal) doit être imprimé et fourni avec les journaux concernés ou autres médias locaux. Cet encart doit comprendre un résumé des résultats, des idées, des projets et des recommandations.

Le mini-journal poursuit plusieurs objectifs: primo, donner au grand public l'occasion d'apprendre ce qui se passe au sein de la communauté; secundo, solliciter davantage de contributions et d'informations (un processus de planification ne se termine jamais); tertio, intéresser et encourager les personnes à participer à la présentation finale. Assurez-vous qu'au moins une semaine soit prévue entre la date de publication du mini-journal et la présentation finale.

Le document final doit être complété à l'aide des informations et des idées collectées jusqu'à ce jour. Il sera ensuite finalisé après la présentation finale (des changements mineurs devront certainement être apportés après la présentation).

Il est essentiel que le rapport final soit:

- axé sur l'action;
- convivial;
- positif;
- sans jargon;

- extrêmement visuel;
- présenté par points;
- explicatif (pas seulement descriptif).

Le matériel de la présentation officielle doit inclure des diapositives (de type powerpoint) et une documentation. Des visualisations de dessins, des concepts de projets, des exemples de conception et des situations existantes s'avèrent extrêmement utiles. La documentation doit résumer tout le projet pour ceux qui n'auraient pas participé avant la présentation (le mini-journal peut servir de documentation).

(b) Présentation et approbation

Objectif: présenter les résultats de la Charrette à la communauté

Organiser une réunion publique et effectuer la présentation graphique et verbale. Présenter les défis liés au suivi complet des projets. À la suite de la présentation, solliciter les questions et commentaires. Affecter quelqu'un à la documentation de tous les commentaires.

Conseil: La présentation finale doit être annoncée et se dérouler sur un lieu politiquement neutre et facile d'accès. Une présentation verbale, combinée à un diaporama (de type powerpoint), constitue généralement le meilleur format.

À la suite de la présentation, le document final doit être amendé, si nécessaire, en fonction des commentaires formulés lors de la présentation finale. Le document devra ensuite être approuvé et adopté par le comité directeur.

(c) Mise en œuvre et évaluation comparative ('benchmarking')

La finalisation de la Charrette n'est qu'une partie du processus global. Pour obtenir des conseils sur la mise en œuvre des résultats de la Charrette, reportez-vous à la section générale de ce guide pratique.

IV. RESSOURCES (CALENDRIER & BUDGET)

Les préparatifs sont longs. Au moins 2 à 4 mois peuvent s'avérer nécessaires pour réunir la documentation générale et les personnes ressources. Le processus en lui-même peut prendre un jour (mais au moins 4 jours sont recommandés). Une Charrette plus courte (2 ou 3 heures) ne peut engendrer qu'un nombre limité d'idées.

Les facteurs de coûts incluent un vaste espace de rencontre, la documentation générale, un facilitateur expérimenté, des personnes-ressources et des fournitures sur place. Il peut également s'avérer nécessaire de prendre en charge les frais de déplacement, d'hébergement et d'accueil, ainsi que les indemnités pour ceux qui doivent s'absenter de leur travail pour participer.

Sont énumérés ci-après les principaux postes budgétaires d'une Charrette:

- Personnel
 - chef de projet
 - comité directeur (9 à 15 personnes)
- Déplacements
- Logement
- Restauration
 - repas pour l'équipe et les participants de la Charrette
- Recrutement et promotion
 - invitations aux participants
 - promotion et publicité de la Charrette
- Communications
 - impression d'un projet de rapport et d'un rapport final
- Installations
 - site où se déroule la Charrette
 - site de la présentation publique du rapport final
- Matériel et fournitures

V. AUTRES BONNES PRATIQUES ET PIÈGES ÉVENTUELS

- Selon la définition que l'on donne à l'expertise, le fait de privilégier la participation de spécialistes à une Charrette pourrait exclure du processus les autres voix de la communauté, ce qui nuirait à la crédibilité du plan global de participation publique.
- Le caractère continu d'une Charrette plus longue risque d'exclure certains participants qui souffrent d'un handicap.

Références et ressources

Glenn J. (Éd.), *Futures Research Methodology*, Version 1.0. AC/UNU, The Millennium Project.

Secrétariat de la consultation ministérielle, Direction générale des communications et de la consultation, Santé Canada, *Santé Canada - Politiques et boîte à outils concernant la participation du public à la prise de décisions*, 2000 (www.hc-sc.gc.ca/ahc-asc/pubs/public-consult/2000decision/index_f.html)

Segedy J. et Johnson B., *The Neighborhood Charrette Handbook: Visioning and Visualising Your Neighborhood's Future*, Sustainable Urban Neighborhoods, University of Louisville (www.louisville.edu/org/sun/planning/char.html); pour une version plus récente: www.bsu.edu/cbp)

The Charrette: A Uniquely Effective Way of Defining A Proposed Projects' Viability. (<http://www.charretteinstitute.org/>)

