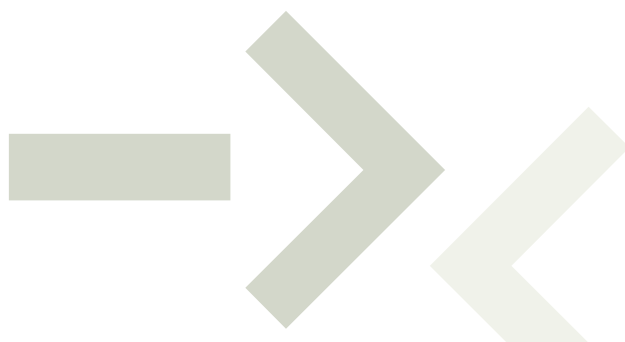




MÉTHODES PARTICIPATIVES

Un guide pour l'utilisateur



MÉTHODES PARTICIPATIVES

Un guide pour l'utilisateur



Fondation
Roi Baudouin

Colophon

Méthodes participatives. Un guide pour l'utilisateur

Cette publication est également disponible en néerlandais sous le titre 'Participatieve methoden. Een gids voor gebruikers' et en anglais sous le titre 'Participatory Methods Toolkit. A practitioner's manual'

Cette version française est **une publication de la Fondation Roi Baudouin**, rue Brederode 21 à B-1000 Bruxelles.

La version originale anglaise – disponible uniquement en format électronique – est une publication conjointe de la Fondation Roi Baudouin et du Vlaams Instituut voor Wetenschappelijk en Technologisch Aspectenonderzoek (septembre 2005). La version néerlandaise est publiée par le Vlaams Instituut voor Wetenschappelijk en Technologisch Aspectenonderzoek (mars 2006).

Cette publication peut être commandée gratuitement sur notre site www.kbs-frb.be, par e-mail à l'adresse publi@kbs-frb.be ou auprès de notre centre de contact, tél. + 32-70-233 728, fax + 32-70-233-727.

Les trois versions sont téléchargeables gratuitement sur notre site www.kbs-frb.be et sur www.viwtb.be.

Chacune des 13 méthodes est également disponible sous la forme d'un fichier PDF distinct.

Auteurs

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

et

Janice Elliott (Forum des Politiques Publiques, Canada) p. 79-98

Sara Heesterbeek (Rathenau Instituut, Pays-Bas) p. 163-172

Carolyn J. Lukensmeyer (Global Voices – *AmericaSpeaks*, États-Unis) p. 23-31

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



Préface

En tant que praticiens de méthodes participatives, nous recevons régulièrement des demandes pour fournir des lignes directrices ou une méthode pratique sur des processus participatifs. En général, nous envoyons deux ou trois articles, quelques liens internet, une description ciblée et concrète d'une ou deux approches ou encore une étude de cas.

Nous-mêmes avons expérimenté à quel point il est difficile de trouver des informations utiles. Il existe pour certaines méthodes une documentation considérable, parfois un peu trop théorique. Pour d'autres, en revanche, la recherche de connaissances peut nécessiter beaucoup d'efforts. C'est le cas des nouvelles méthodes qui sont régulièrement conçues. Comme les concepteurs de ces méthodes s'intéressent avant tout à les mettre en pratique, peu d'informations écrites sont disponibles.

Afin de faciliter un partage de ces connaissances pratiques, la Fondation Roi Baudouin et l'Institut flamand pour l'étude des aspects scientifiques et technologiques (Vlaams Instituut voor Wetenschappelijk en Technologisch Aspectenonderzoek – viWTA), tous deux activement impliqués dans les méthodes participatives, ont décidé de coéditer une publication, véritable manuel pratique pour celles et ceux qui veulent s'engager dans l'utilisation de ces méthodes.

L'édition originale en anglais date de décembre 2003. Le succès qu'elle a rencontré nous a incités à produire une édition révisée et élargie et à la traduire en français et en néerlandais. La partie centrale comprend désormais une fiche détaillée pour 13 méthodes participatives. En plus des 10 méthodes de la version originale, nous avons choisi d'ajouter le 'Deliberative Polling®', le '21st Century Town Meeting®' et le 'Festival technologique'. Dans ce guide pratique, vous trouverez aussi une introduction contenant des directives générales sur l'emploi des méthodes participatives et un bref aperçu de 40 autres méthodes et techniques. Nikki Slocum de United Nations University à Bruges, auteur de la première édition, a de nouveau fourni un excellent travail en matière de révision. Les trois nouvelles fiches ont été fournies, respectivement par Janice Elliott du Forum des Politiques publiques (Canada), Carolyn J. Lukensmeyer de Global Voices – AmericaSpeaks (États-Unis) et Sara Heesterbeek du Rathenau Instituut (Pays-Bas).

La nouvelle version anglaise est uniquement disponible au format électronique sur le site internet des deux coéditeurs. La version française est par contre disponible en copie papier. C'est aussi le cas de la version néerlandaise, publiée sous la responsabilité du viWTA.

Ce guide pratique est destiné aussi bien aux personnes qui effectuent leurs premiers pas dans le monde stimulant de la participation qu'aux praticiens expérimentés qui l'utiliseraient pour des parties spécifiques, telles que les trucs et astuces, ou pour se familiariser avec des méthodes qu'ils ne connaissent pas.

Bonne lecture et bon travail !

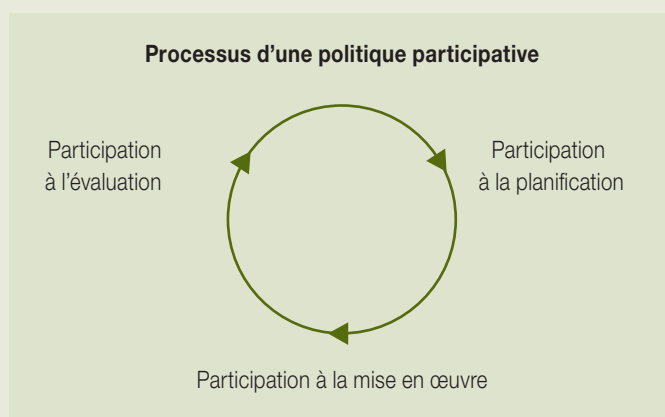
Table des matières

Introduction	5
Directives générales et conseils pratiques concernant les méthodes participatives	13
Tableau comparatif de 13 méthodes participatives	21
Fiches détaillées de 13 méthodes:	
‘21st Century Town Meeting®’	23
Charrette	33
Jury de citoyens	43
Conférence de consensus	63
‘Deliberative Polling®’	79
Delphi	99
Panel d’experts	111
Focus groupe	119
Suivi et évaluation participatifs (SEP)	129
Cellule de planification	139
Exercice de construction de scénarios	151
Festival technologique	163
‘World Café’	173
Brève description de 50 méthodes et techniques	185

Introduction

Qu'entend-on exactement par 'approche participative'?

Une approche participative préconise une implication active du 'public' aux processus décisionnels, le public concerné dépendant du sujet abordé. Il peut regrouper des citoyens lambda, les parties prenantes d'un projet ou d'une politique en particulier, des experts et même des membres du gouvernement ou des entreprises privées. En règle générale, les processus décisionnels peuvent être perçus comme un cycle en trois étapes comprenant la planification, la mise en œuvre et l'évaluation; l'approche participative peut être utilisée dans toutes ces étapes ou pour certaines d'entre elles.



On distingue différents niveaux de participation selon que l'objectif est:

- la transmission d'informations (unidirectionnelle);
- la consultation (bidirectionnelle, mais la partie consultante délimite la question);
- la participation active: fondée sur un partenariat dans lequel les citoyens, les parties prenantes, les experts et/ou les politiciens participent activement à un débat (politique). Toutes les parties impliquées peuvent délimiter la question dans une plus ou moins grande mesure.

Le contenu de ce manuel concerne la participation active. Il convient toutefois de noter que le niveau de participation est un continuum et que les méthodes varient selon la mesure dans laquelle elles incitent les participants à délimiter les questions et concevoir les procédures.

Qui prône une approche participative?

La participation à la prise de décision n'est pas seulement souhaitée et exigée par les citoyens qui souhaitent jouer un rôle plus actif dans la gouvernance de leur société. Les pouvoirs régionaux, nationaux et locaux, les agences de développement et les ONG, les scientifiques et les entreprises sont également de plus en plus désireux de récolter les fruits d'une participation active aux processus décisionnels de personnes ayant des perspectives différentes et qui seront affectées par ces décisions.

Pourquoi adopter une approche participative?

Le plaidoyer en faveur des processus participatifs s'appuie sur une série d'arguments pragmatiques et normatifs. D'un point de vue pragmatique, ces processus permettent d'accroître la confiance des citoyens dans les institutions qui les gouvernent et la légitimité dont jouissent celles-ci. La participation est aussi nécessaire d'un point de vue normatif afin de rendre le processus décisionnel plus démocratique. En effet, les nouveaux problèmes et enjeux de société soulèvent souvent des questions pour lesquelles les normes sociales existantes sont inadéquates ou pour lesquelles il n'existe encore aucune norme, ce qui peut être une source d'incertitude et d'anxiété au sein de la société. En outre, la pluralité des normes (souvent conflictuelles) d'une société est souvent mêlée à des intérêts (financiers ou autres), qui sont représentés de façon inégale dans la société. Sur le plan normatif, il est donc souhaitable de permettre un processus aussi démocratique que possible, afin de garantir que toutes les valeurs et opinions puissent être représentées dans le débat politique.

Outre cette perspective pragmatique et normative, il existe également une série d'arguments qui touchent au contenu même des décisions à prendre. Compte tenu de la nature complexe (et donc incertaine) des questions et des enjeux de société, il est préférable de disposer d'un maximum de connaissances, d'expériences et de compétences. Or, tous les membres de la société ne disposent pas des mêmes moyens pour exercer une influence institutionnalisée et/ou informelle sur les processus décisionnels. D'où la nécessité de créer des accès qui permettent à toutes les personnes concernées d'apporter aussi leur contribution à la résolution des problèmes.

À côté des mécanismes traditionnels de la démocratie représentative, l'approche participative est un pilier tout aussi essentiel de la vie démocratique. Être démocrate, cela signifie soutenir la véritable force des démocraties, à savoir le processus démocratique lui-même alors que la pensée contemporaine tend à privilégier la fonctionnalité du résultat, selon des critères d'efficacité définis de manière étroite. Idéalement, le processus démocratique garantit à toute personne la possibilité de faire entendre sa voix. Il s'agit donc d'un processus qui invite au pluralisme, à la diversité et à la différence d'opinions, avec pour ambition d'examiner les questions à partir d'un maximum d'angles pour trouver la meilleure solution commune. C'est la justice du processus lui-même qui nous permet d'accepter sereinement un résultat qui diffère de notre propre opinion.

Ces processus démocratiques sont au cœur des méthodes participatives, qui structurent et organisent différentes formes de dialogue. Même si on peut recourir à la participation aux différentes phases du processus décisionnel, c'est lorsqu'elles permettent de définir en commun la formulation même de la question posée que les méthodes participatives sont les plus susceptibles de faciliter des changements en profondeur. En effet, la manière dont une question est posée place celle-ci dans un cadre interprétatif donné qui suggère déjà des solutions potentielles (souhaitables ou non souhaitables). Par exemple, un gouvernement peut poser la question: «Comment pouvons-nous empêcher les immigrants d'entrer dans notre pays?». Cette question présuppose déjà que ces flux sont indésirables et elle recherche uniquement des moyens de les contrecarrer. Toutefois, une autre perspective pourrait consister à demander: «Comment gérer au mieux les flux migratoires à l'échelle d'une plus grande région dans un souci de complémentarité optimale et de plus grande mobilité?». Cette question implique d'autres présupposés: que les mouvements de population peuvent offrir des avantages et qu'ils doivent être encadrés. Les types de réponses recherchées sont radicalement différents selon l'angle implicite adopté par chacune de ces questions et il va de soi que les conséquences à long terme peuvent être extrêmement divergentes.

Les processus participatifs offrent donc un autre avantage majeur: ils facilitent l'identification de nos propres présupposés et de ceux (souvent implicites) des autres participants. En rendant ces présupposés explicites, il est possible de les remettre en question, ainsi que de comprendre plus aisément les opinions et les préférences des autres. De ce fait, les processus participatifs facilitent la compréhension mutuelle et peuvent contribuer à minimiser les conflits. À ce titre, les méthodes participatives peuvent être perçues comme des mécanismes de 'pacification'.

La participation aux processus participatifs développe également les capacités du public en l'(in)formant et en créant des réseaux de personnes qui peuvent continuer à aborder les questions politiques lorsqu'elles évoluent. Toutefois, le public n'est pas le seul qui ait besoin d'apprendre. Le meilleur moyen pour les décideurs de savoir comment améliorer leurs 'produits et services' est de recevoir un feed-back direct des usagers. Plutôt que d'agir d'abord, puis de corriger, il est plus efficace que les utilisateurs finaux soient impliqués d'emblée dans la conception et la planification.

C'est pourquoi une approche participative est un facteur de cohésion sociale. Il s'agit d'un processus utile pour parvenir à un consensus lorsque des divergences de vues et même des conflits doivent être surmontés. Lorsque cette approche est adoptée au début du processus, les participants peuvent partager leurs points de vue, leurs valeurs et leurs arguments sur une question émergente au fur et à mesure qu'ils évoluent et qu'ils mûrissent. Lorsque les opinions sont déjà polarisées, certaines méthodes sont particulièrement utiles pour permettre une médiation entre des groupes d'intérêts et parvenir ainsi à un consensus ou, tout au moins, à une décision commune après que toutes les perspectives ont été exprimées. Ces méthodes permettent au minimum l'expression de toutes les voix et contribuent ainsi à animer la démocratie.

En bref, on peut considérer qu'une participation efficace et significative du public est essentielle pour:

- permettre une gouvernance démocratique de qualité;
- renforcer les capacités de la société civile;
- élaborer et proposer des programmes de manière efficace et efficiente;
- construire la confiance du public dans les décisions prises;
- générer une meilleure compréhension des questions, préoccupations, priorités et solutions des politiques publiques;
- apporter un soutien plus important aux programmes et initiatives;
- accroître l'apprentissage mutuel grâce au partage des informations, des données et des expériences;
- s'assurer que les décisions et les politiques intègrent des connaissances et des compétences qui risqueraient d'être négligées;
- refléter un éventail plus large de préoccupations et de valeurs dans la prise de décision;
- identifier rapidement les éventuels aspects controversés d'une question et contribuer à réunir différents points de vue pour parvenir à un consensus dans le cadre d'une collaboration.

Quand convient-il d'adopter une approche participative?

Une approche participative convient en particulier pour aborder:

- des thèmes qui nécessitent une étude éthique, sociale ou culturelle et qui peuvent réclamer un arbitrage entre des valeurs fondamentales et des principes;
- des questions politiques qui passent par une sensibilisation du public, un processus d'apprentissage, la recherche de solutions et une adhésion émotionnelle ou morale à la décision finale;
- des choix de politique publique qui s'appuient sur le principe de précaution ou sur le poids des évidences;
- des valeurs et principes sous-jacents qui doivent être clarifiés avant de formuler des propositions détaillées ou des options de gestion des risques;
- un ensemble clairement défini d'options ou de propositions qui soutiennent la recherche d'un consensus ou de solutions innovantes.

Quelle méthode faut-il utiliser?

Le choix de la (des) méthode(s) doit prendre en considération les cinq éléments suivants:

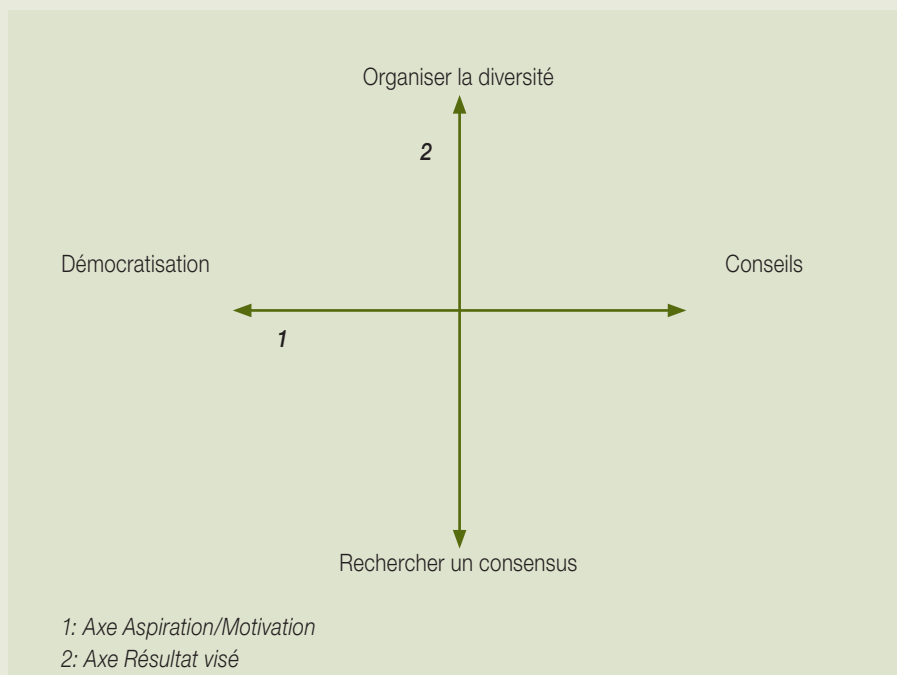
Objectifs:	les raisons de la participation et les résultats escomptés
Sujet:	la nature et l'ampleur de l'enjeu
Participants:	les personnes qui sont concernées, intéressées ou susceptibles de contribuer aux solutions
Durée:	le temps disponible
Budget:	la disponibilité des ressources

Ce guide pratique propose un tableau comparatif qui reprend ces cinq éléments pour chacune des méthodes pour lesquelles il existe une fiche détaillée (voir p. 21, le tableau comparatif des méthodes participatives). Chacun des cinq éléments est expliqué ci-dessous.

(1) Objectifs

Les objectifs correspondent aux raisons qui incitent le commanditaire à organiser l'événement participatif. Comme les objectifs sont souvent multiples, l'une des tâches consiste généralement à définir leur priorité. Certaines méthodes permettent de classer ces objectifs, notamment un schéma présenté par van Asselt et al (2001), qui structure les objectifs en deux axes: (1) l'axe Aspiration/Motivation et (2) l'axe Résultat visé.

Catégorisation des objectifs concernant l'organisation de méthodes participatives



Les pôles de l'axe Aspiration/Motivation sont dénommés 'Démocratisation' versus 'Conseils', tandis que l'axe Résultat visé se divise en 'Organisation de la diversité' versus 'Recherche d'un consensus'. Chacun de ces pôles est défini comme suit:

Axe 1: Aspiration/Motivation

Démocratisation:

Quand l'objectif de la méthode utilisée est de permettre aux participants d'exploiter leurs propres connaissances pour pouvoir ensuite aborder les questions (politiques) qui les concernent directement. Le résultat pèse sur le processus décisionnel et peut avoir une valeur contraignante.

Conseils:

Quand l'objectif de la méthode utilisée est de révéler les connaissances, les valeurs et les idées des parties prenantes sont pertinentes pour le processus décisionnel. Le résultat sert de contribution au processus décisionnel.

Axe 2: Résultat visé

Organiser la diversité:

L'objectif est de générer un éventail d'options et d'informations, ainsi que de permettre à un groupe de divulguer (en rendant explicites des connaissances tacites) ou de tester des stratégies alternatives dans un environnement non-contraignant.

Rechercher un consensus:

L'objectif est de permettre à un groupe de prendre une décision unique et motivée sur une question.

(2) Sujet

Le sujet se réfère ici à la nature de la question abordée, notamment en ce qui concerne quatre aspects:

- **Connaissance:** Dans quelle mesure la société possède-t-elle déjà une connaissance générale du sujet?
- **Maturité:** Dans quelle mesure la société a-t-elle déjà développé des opinions ou même une législation sur le sujet? Existe-t-il des points de vue solides ou la question est-elle si émergente qu'aucune norme n'est encore établie?
- **Complexité:** Le sujet est-il si complexe qu'une grande quantité d'informations (techniques) est requise?
- **Controverse:** La question est-elle extrêmement controversée et le débat est-il devenu polarisé à un point tel que le consensus est difficile à atteindre?

(3) Participants

Qui participera à l'événement? Le public concerné varie en fonction de la question, car l'intérêt des différents groupes et leur capacité à contribuer à un processus participatif dépendent du sujet abordé. En outre, il convient de prendre en considération la portée (géographique), le budget et le calendrier du projet pour décider du nombre et de la répartition géographique des participants. Les principaux groupes dont la participation doit être envisagée, soit pour prendre une décision (plus ou moins contraignante), soit pour contribuer au processus, englobent:

- les citoyens individuels
- les parties prenantes, autrement dit les modes de représentation de citoyens par des organisations telles que:
 - des organisations non gouvernementales (associations, ONG)
 - le secteur privé
 - des groupes d'intérêts (groupes de pression, clubs, etc.)
- des experts d'une question particulière
- des mandataires politiques qui adopteront le résultat du processus.

En règle générale, il est recommandé d'impliquer autant que possible les décideurs dans les processus qui visent à influencer la politique. Lorsque les décideurs sont impliqués dès le début du processus, il y a plus de probabilités qu'ils soutiennent le processus et son résultat.

(4) Durée

Il est important d'aborder les questions politiques au bon moment. Un processus participatif risque de ne pas avoir d'impact majeur sur la prise de décision s'il intervient juste après l'adoption d'une législation sur la question. En revanche, il peut apporter une contribution efficace lorsque la question est brûlante et devrait faire l'objet d'une législation dans un futur proche. Il est nécessaire de garder cet élément à l'esprit lors de la planification d'un événement participatif.

La durée comprend non seulement l'événement en lui-même, mais également sa planification et le suivi après l'événement. Le tableau comparatif fourni estime le temps nécessaire à l'événement en tant que tel, ainsi que la durée totale qui englobe aussi les activités antérieures et postérieures.

(5) Budget

Certaines méthodes sont plus élaborées que d'autres et nécessitent dès lors un budget plus important. Cependant, toutes les méthodes peuvent varier considérablement en termes de coûts. Le coût d'un événement dépend d'éléments comme:

- **la portée géographique:** De quel endroit les participants doivent-ils venir? Cela influencera les frais de déplacement, ainsi que la nécessité ou non de les héberger.
- **les rémunérations et les subsides:** Est-il nécessaire de payer des experts ou feront-ils don de leur temps? Les citoyens doivent-ils être dédommagés pour leur absence au travail et leurs autres obligations?
- **le site:** Est-il nécessaire de louer un site pour l'événement ou l'organisateur aura-t-il accès à un site mis gratuitement à sa disposition?
- **l'approvisionnement au cours de l'événement:** Un événement est toujours plus agréable pour les participants lorsque l'on prévoit des repas, des pauses-café, etc.

Il est essentiel de garder ces variables à l'esprit. Le tableau comparatif évalue chaque méthode en la comparant aux autres par rapport à un coût moyen. En outre, chaque fiche détaillée énumère les principaux composants budgétaires requis pour la méthode présentée.

Comment mettre en œuvre une approche participative?

Le principal objectif de cette trousse à outils est de guider les praticiens dans le processus de mise en œuvre des méthodes participatives.

De nombreuses techniques différentes ont été conçues et adaptées afin d'améliorer la participation à toutes les phases du projet, depuis la planification jusqu'à l'évaluation. Certaines techniques contribuent à l'analyse des questions étudiées, tandis que d'autres se concentrent sur la facilitation et la coordination du processus collectif. Bon nombre de ces techniques, qu'elles soient utilisées seules ou en combinaison, peuvent s'avérer utiles dans les processus participatifs.

Comme cadre analytique, nous distinguons les outils d'analyse, les techniques de facilitation et ce que nous appelons les 'méthodes' à proprement parler. Pour ce guide, une méthode sera définie en tant que telle lorsqu'elle satisfait aux critères suivants:

- L'événement comprend plusieurs étapes et techniques.
- Conséquence partielle du premier critère, un plan de gestion du projet est nécessaire à l'organisation de l'événement. Par conséquent, une équipe de personnes participera généralement à la planification, à la budgétisation, à la facilitation du groupe, etc.
- Il y aura un effet spécifique sur la société. Cet effet pourra être une conséquence du processus (par exemple: la création d'un réseau, le développement des capacités d'une équipe, etc.) et/ou un résultat (par exemple: un ensemble de scénarios futurs).

Les techniques analytiques sont celles qui facilitent une analyse du problème ou de la question étudié(e), tandis que les techniques de facilitation sont des pratiques qui facilitent l'interaction du groupe au cours du processus participatif.

Pour un projet donné, plusieurs méthodes et/ou techniques peuvent être combinées et adaptées afin de répondre aux objectifs d'un projet en particulier.

Contenu

Le contenu de ce guide méthodologique comprend :

- une liste répertoriant un large éventail de méthodes, qui ont été classées en techniques d'analyse, techniques de facilitation et méthodes à proprement parler
- une brève description d'une cinquantaine de techniques et méthodes (p. 185-198)
- treize fiches détaillées qui décrivent chaque fois une méthode de façon très approfondie

Les méthodes reprises dans ce manuel sont les suivantes :

- '21st Century Town Meeting'
- Cellule de planification
- Charrette
- Conférence de consensus
- 'Deliberative Polling'
- Delphi
- Exercice de construction de scénarios
- Festival technologique
- Focus groupe
- Jury de citoyens
- Panel d'experts
- SEP (Suivi et évaluation participatifs)
- 'World Café'
- un tableau comparatif reprenant les treize méthodes participatives décrites en détail
- des directives générales et des conseils sur l'organisation des méthodes participatives.

Références et Ressources

Bureau de la participation des consommateurs et du public, *Cadre de participation du public*, Ottawa, Direction générale des produits de santé et des aliments, Santé Canada, 2005
(http://www.hc-sc.gc.ca/ahc-asc/pubs/cons-pub/piframework-cadrepp_f.html)

European Participatory Technology Assessment (EUROPTA), *Participatory Methods in Technology Assessment and Technology Decision-Making*, Copenhagen, Danish Board of Technology, 2000

Forum on Stakeholder Confidence, *Stakeholder involvement techniques*, OCDE, NEA/RWM/FSC, Juillet 2004
(<http://www.nea.fr/html/rwm/docs/2004/rwm-fsc2004-7.pdf>)

L'interaction avec le public. Guide pratique à l'intention des promoteurs privés, publics ou communautaires, Sommet de Montréal, Ville de Montréal, 2005
(http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/portail_fr/media/documents/Guide_promoteurs_210605.pdf)

OCDE, *Citizens as Partners: Information, consultation and public participation in policy-making*, 2001

Regional Environmental Center for Central and Eastern Europe, *Awakening Participation: Building Capacity for Public Participation in Environmental Decision-making*, Public Participation Training Module, 1996

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

Van Asselt M., Mellors J., Rijkens-Klomp N., Greeuw S., Molendijk K., Beers P. et van Notten P., *Building Blocks for Participation in Integrated Assessment: A review of participatory methods*, Maastricht, International Centre for Integrative Studies, 2001



DIRECTIVES GÉNÉRALES ET CONSEILS PRATIQUES CONCERNANT LES MÉTHODES PARTICIPATIVES

Les deux éléments principaux à prendre en considération lors de la planification d'un événement participatif sont le contexte et la structure. Les organisateurs, en concertation avec le comité consultatif/de pilotage, s'occupent souvent des questions contextuelles.

Le *contexte* comprend:

- l'objectif et le sujet du projet;
- la portée géographique et son 'centre de gravité';
- les contextes législatifs et juridictionnels (par exemple les liens avec les décideurs);
- la durée et le processus de décision;
- les sources de financement;
- les considérations culturelles, politiques et institutionnelles qui influencent chacun des ces éléments.

Les éléments *structurels* comprennent:

- l'identification et le recrutement des participants;
- la préparation de documents d'introduction;
- la promotion;
- l'événement;
- l'évaluation;
- l'impression et la diffusion du rapport final.

Les étapes générales de l'élaboration et de la mise en œuvre des méthodes participatives sont les suivantes:

1. Recruter une équipe pour le projet
2. Définir l'ambition et les objectifs de la stratégie
3. Déterminer le champ d'application et l'orientation d'un processus de participation du public
4. Comprendre le contexte législatif, juridictionnel et social de la question et des décisions à prendre
5. Définir les personnes à impliquer et pourquoi
6. Comprendre la durée et le processus des décisions
7. Concevoir le plan (en choisissant une ou plusieurs méthodes)
8. Réunir le financement
9. Définir les calendriers adéquats et les autres ressources requises pour faire fonctionner le processus
10. Recruter les participants
11. Promouvoir l'événement
12. Mettre en œuvre le plan
13. Évaluer le processus et les résultats
14. Produire et diffuser le rapport final

(1) Objectif et sujet

La décision d'engager le public dans un processus participatif est fondamentalement politique. Que l'objectif soit ou non d'influencer directement la politique, les méthodes participatives interviennent dans le fonctionnement de la société. Par conséquent, le premier mot d'ordre est de faire preuve d'une grande clarté en ce qui concerne les objectifs d'un tel projet. L'objectif doit être clairement articulé et approuvé par les organisateurs et le comité consultatif: à compter de cet instant, il influencera chaque décision prise.

Il est important de se faire une idée précise de la situation politique en cours se rapportant au sujet en question. Les éléments de compréhension obtenus grâce à cet exercice mettent en lumière des facteurs qui touchent au calendrier et à l'enjeu politique, et augmentent les chances d'exercer une influence politique réelle. Le tableau ci-dessous énumère dix facteurs nécessaires à l'emploi de méthodes participatives pour influencer efficacement la décision. Huit de ces facteurs sont associés aux objectifs et au sujet. Parmi les principaux facteurs à prendre en considération dans le choix du sujet figurent son degré de controverse et la mesure dans laquelle il est présent dans l'esprit des gens. Il est difficile de susciter l'enthousiasme pour des sujets qui n'éveillent aucun intérêt ou qui n'impliquent aucune forme de dilemme social, environnemental ou politique pour la société.

Facteurs de succès du rôle politique des méthodes participatives *

Contexte sociétal

- Bonne synchronisation avec une controverse publique
- Bonne synchronisation avec un processus décisionnel public
- Pertinence du sujet
- Culture politique ouverte à la participation (informelle)

Contexte institutionnel

- Lien avec la sphère politique
- Crédibilité et réputation de l'institution (organisatrice)

Propriétés du processus

- Définition précise des objectifs politiques
- Impartialité du processus perçue par les observateurs politiques
- Possibilité de mettre en pratique le produit du processus
- Implication des acteurs politiques dans le processus

Conseil: Si le processus participatif a un lien direct avec des initiatives/propositions politiques et des décideurs, il sera plus susceptible d'exercer une influence politique directe. L'existence d'un tel lien accroît également la valeur que les décideurs, les citoyens, les experts, les médias et les organismes de financement potentiels accordent à l'événement. Toutefois, ce lien n'est pas absolument indispensable. Dans un cas comme dans l'autre, il est impératif d'être très clair en ce qui concerne les objectifs de l'initiative et son influence escomptée.

* Extrait de Bütschi & Nentwich, *The Role of pTA in the Policy-Making Process – Results from the EUROpTA Project*, 2000

(2) Financements

Si des financements sont recherchés auprès de certaines parties prenantes, les organisateurs doivent sous-peser les avantages de ces financements et leurs répercussions sur leur crédibilité. L'une des premières questions posées aux organisateurs est « Qui finance tout ça ? » Lorsque des montants importants proviennent de certains acteurs qui ont des agendas particuliers, les participants potentiels, le public ou même les médias peuvent être amenés à spéculer sur les objectifs 'réels' du projet, ce qui risque dès lors de le condamner avant même qu'il ne démarre. Dans un souci de crédibilité, il est donc primordial que les organisateurs mettent tout en œuvre pour rendre leur processus décisionnel transparent et accessible à toute personne qui le demanderait.

(3) Envergure de l'événement

Pour définir l'envergure de l'événement, il faut prendre en considération le sujet, les compétences politiques et les questions budgétaires. Les projets ayant une envergure nationale (en particulier dans les grands pays) ou macrorégionale présentent des défis budgétaires et logistiques supplémentaires en termes de déplacements, d'hébergement et de promotion. En outre, des différences culturelles majeures peuvent exister entre certaines régions. Tous ces facteurs ont des implications sur la diversité des opinions et des accords pris par les panélistes. Une telle diversité régionale peut être perçue comme un élément positif ou un facteur de complication.

(4) Participants

Recrutement

Dans certaines méthodes, les participants sont censés représenter l'ensemble de la population. Mais il n'est pas toujours possible d'atteindre cet objectif dans la pratique. L'achat de numéros de téléphone aléatoires peut être un procédé qui dépasse les moyens financiers du projet. Dans ce cas, le comité d'avis et les promoteurs du projet devront choisir une autre approche, comme des annonces publiées dans les journaux. Il y aura alors une sorte de sélection automatique des participants, qui doivent d'abord répondre à une annonce. Dans toute méthode de recrutement, un certain biais est introduit lors de la phase de sélection par les préférences du comité de sélection. Le recrutement s'effectue généralement 3 ou 4 mois avant la première activité.

Si les participants ne sont pas recrutés de manière purement aléatoire, les promoteurs du projet devront définir des critères de sélection. Par exemple, ils peuvent choisir de limiter la sélection à l'aide de critères sociodémographiques (sexe, âge, éducation, lieu, profession, etc.)

Lorsque l'on cible une population spécifique, il peut être utile de filtrer les candidatures à l'aide de questions posées au téléphone. Le recrutement personnel permet en général d'accroître le taux de participation. Recrutez toujours une réserve d'environ 20 % de participants en plus, surtout lorsque vous sollicitez la participation de populations difficiles à mobiliser, comme des minorités à faibles revenus.

Enquête

Trouver des participants potentiels sur une base aléatoire donne de la crédibilité au projet. L'enquête peut être menée par téléphone (si la loi le permet), auquel cas il est possible d'acheter des numéros de téléphone ou d'utiliser une sélection aléatoire faite à partir de l'annuaire public (par exemple, prendre chaque fois le quatrième abonné pour autant que son numéro se termine par deux chiffres pairs). Sinon, le recrutement peut s'effectuer en personne ou par courrier.

Questionnaire d'enquête

Que l'enquête initiale soit menée par téléphone, par courrier ou en vis-à-vis, un questionnaire est souvent nécessaire pour cerner l'intérêt des participants éventuels, leur fournir une brève description du projet, assurer la crédibilité du projet (en mentionnant les principaux commanditaires et sponsors) et indiquer aux participants le temps qu'ils devront y consacrer ainsi que la manière dont ils seront dédommagés et libérés de leurs obligations. Si la personne interrogée répond qu'elle est intéressée par une participation, des questions supplémentaires devront lui être posées afin de connaître en détail son profil sociodémographique. Indiquez-lui ensuite que de plus amples informations lui seront immédiatement envoyées.

Conseil: Il faut noter que tous les candidats ne fourniront pas le même type d'informations. Pour faciliter la comparaison, il est nécessaire d'harmoniser ensuite les informations en contactant le groupe restreint des candidats effectifs avant la réunion de sélection. Il est conseillé également de sélectionner quelques participants de réserve au cas où il y aurait des défections.

Gestion des données

Prévoyez un matériel informatique suffisamment puissant pour traiter toutes les données relatives à la phase de recrutement des participants. Une fois les questionnaires complétés et entrés dans la base de données, une lettre sera adressée à chaque participant potentiel. En outre, un numéro de contrôle sera affecté à chaque personne qui a répondu au questionnaire. Ce numéro servira d'identification du participant potentiel jusqu'à ce que la sélection finale soit établie. Ces mesures aident à prévenir les biais dans le processus de sélection.

Expérience et connaissance

Il est possible que certains participants ou même la totalité d'entre eux aient une expérience limitée, voire aucune expérience du tout en matière de processus participatifs, et qu'ils ne disposent donc pas des compétences requises. Pour certains, il s'agira également de leur première expérience en tant qu'adulte dans un groupe organisé, avec toutes les dynamiques sociales que cela implique. Autrement dit, l'apprentissage a lieu à beaucoup de niveaux en même temps.

Les participants comme figures publiques

Le fait de révéler l'identité des participants juste après leur sélection peut être une arme à double tranchant. D'une part, cela permet aux médias de contacter les participants et cela favorise donc une bonne couverture médiatique pour l'événement qui se prépare. Mais à ce stade, il se peut aussi que les participants ne possèdent encore que des connaissances très limitées sur le sujet ou n'aient aucune expérience des interviews. En outre, ils peuvent également être exposés à des personnes qui pourraient tenter d'influencer leurs points de vue avant même qu'ils n'aient pu faire un choix motivé en toute indépendance.

(5) Logistique

Au moment de **fixer les dates** d'un événement, veillez aux éléments suivants:

- Examiner les autres activités du public. Essayez d'éviter les conflits avec les principales activités scolaires, sportives et toute autre activité communautaire.
- Prévoir les séances pendant la semaine (plutôt que le week-end) et éviter les périodes de vacances.

Au moment de **choisir le site** d'un événement, veillez aux éléments suivants :

- Le site doit être suffisamment spacieux pour accueillir tous les participants et le public, le cas échéant.
- Un espace modulable avec des pièces supplémentaires constitue un avantage.
- L'installation doit bénéficier d'un emplacement central et être facilement accessible.
- Le lieu doit disposer des meubles nécessaires (table, chaises, etc.), de prises électriques en suffisance pour les lumières, les ordinateurs et les connexions internet (le cas échéant).
- Le lieu doit être politiquement neutre (et religieusement neutre si le sujet le requiert).
- Le lieu doit apporter une ambiance confortable dans laquelle les participants pourront se sentir à leur aise.
- Si l'on attend un public, il est nécessaire de disposer des chaises à son attention.

(6) Matériel et fournitures

Le matériel couramment requis ou utile à des événements participatifs doit être prévu. Il inclut des flipcharts, crayons, marqueurs mais aussi du matériel de projection, des ordinateurs et des imprimantes.

(7) Remboursement des frais, hébergement et repas

Si nécessaire, des dispositions devront être prises pour fournir les éléments suivants:

- des repas pendant les journées de l'événement;
- le logement à l'hôtel, si nécessaire;
- le stationnement;
- les préparatifs du transport;
- le remboursement des déplacements;
- les défraiements et tout autre remboursement de frais.

(8) Promotion de l'événement et inscriptions

Certaines méthodes constituent, en partie ou en totalité, des événements publics. Par conséquent, la promotion de l'événement fait partie d'un **plan global de communication** vers le public qui commence idéalement par le recrutement des participants. L'un des moyens les plus faciles et les plus efficaces d'informer et d'impliquer la communauté consiste à passer par les médias. Une **couverture médiatique** complète constitue l'une des clés du succès. Entretenir des relations avec des personnalités clés du monde des médias est souvent productif en termes de couverture permanente. La promotion peut inclure la couverture par la presse et la télévision, les annonces d'intérêt général, des publicités, des affiches, des mailings, des présentations aux groupes intéressés ainsi que le bouche à oreille.

Différentes possibilités permettent de sensibiliser le public au projet, parmi lesquelles:

- dans la mesure du possible, contacter les grands médias locaux, nationaux et régionaux (journaux, radio, télévision);
- produire des affiches/prospectus et des brochures;
- rédiger des communiqués de presse;
- rédiger des articles appuyant le processus et illustrant les thèmes abordés;
- informer les associations et les autres groupes organisés (donner des conférences);
- développer des activités qui attirent l'attention sur la (les) question(s) abordée(s). Par exemple, une pièce de théâtre ou tout autre événement artistique.

Conseil: Une façon créative d'informer le public sur un événement ou sur un sujet consiste à mettre sur pied de petits concours ludiques, par exemple en photographiant des détails d'œuvres ou de bâtiments publics, puis de les publier dans le journal. Demandez d'identifier ces structures et prévoyez des prix pour récompenser les personnes qui envoient les réponses correctes.

Un **dossier de presse** destiné aux médias peut inclure les éléments suivants : l'agenda, la personne de contact du projet et les numéros de téléphone, la philosophie de la méthode, l'aperçu du projet, le programme, l'explication de la sélection des participants, la liste des participants, un compte rendu, la liste des membres du comité de pilotage/consultatif, des informations sur le commanditaire, la liste des sponsors, des informations supplémentaires sur les questions à aborder, des commentaires.

Les **frais d'inscription** pour les participants peuvent être identiques pour tout le monde ou bien être modulés en fonction des capacités financières de chacun. Certains événements ont ainsi délibérément choisi d'appliquer des frais aussi bas que possible pour le grand public afin d'encourager la participation du plus grand nombre. L'inscription peut être demandée à l'avance et/ou effectuée à l'entrée.

(9) Facilitateur/Modérateur

Le rôle du modérateur est essentiel dans toutes les méthodes participatives. Certaines de ses tâches varient d'une méthode à l'autre, mais en règle générale il lui incombe d'assurer le bon déroulement des débats et de veiller à ce que chaque personne soit à l'heure et bien informée. Cela exige une attitude ferme, mais diplomatique. Le modérateur doit être flexible, impartial, compréhensif, enthousiaste et doté de bonnes capacités d'écoute. Il/Elle doit établir un rapport avec les participants, les respecter et savoir communiquer de manière claire et amicale. Le modérateur doit maintenir l'attention du groupe sur le sujet étudié et encourager et les participants les moins volubiles à exprimer également leurs idées.

Compétences nécessaires des modérateurs

Un modérateur doit posséder:

- des compétences et une expérience considérables en matière d'animation de réunions;
- une réputation d'impartialité, tant sur le plan politique en général que par rapport à la question spécifique abordée. Le modérateur ne doit pas être réputé pour être un défenseur de tel ou tel aspect de la question, ni proche d'un parti politique favorisant cet aspect;

- une bonne maîtrise du sujet, ou à tout le moins le temps pour s'initier au préalable à la problématique. Une bonne connaissance du sujet est un facteur plus important pour certaines méthodes que pour d'autres;
- des facultés d'empathie envers différents types de personnes et une capacité à leur faire exprimer leurs préoccupations et leurs questions. La réputation du modérateur est moins importante pour les participants que le sentiment d'avoir quelqu'un qui est attentif à répercuter leur parole;
- une connaissance des différents types de dynamique de groupe afin de s'assurer que tous les participants ont le sentiment d'avoir pu se faire entendre;
- des capacités de travail en équipe, pour collaborer étroitement avec le directeur et/ou les organisateurs du projet.

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

La plupart des échecs sont dus à une méconnaissance dans la manière de mettre en œuvre le projet et les programmes. Il convient de nommer un leader qui suivra le projet depuis ses débuts jusqu'à sa réalisation. Sans ce leader, le projet a peu de chances de réussir. Souvent, il est utile de désigner une seule personne comme coordinateur. Si un comité de pilotage ou un comité consultatif a aidé à organiser le projet, il peut ensuite faire office d'organe de coordination. Un moyen permettant d'assurer une mise en œuvre réussie des projets consiste à engager un détaché d'un programme de planification ou d'un domaine similaire pour être le 'fer de lance' et le coordinateur des projets.

Conseil: Commencez par des projets qui concernent le court terme et qui bénéficient d'une bonne visibilité. Ce type de projet contribuera à insuffler le dynamisme en apportant des améliorations minimales, mais tangibles. Une erreur courante consiste à se lancer tout de suite dans un vaste projet afin de créer un grand impact. Trop souvent, ces projets échouent parce que les personnes concernées s'essouffent au cours du projet. Les projets peu visibles (menés en coulisse) doivent être également postposés tant que le processus ne bénéficie pas d'un dynamisme suffisant. En effet, comme ils sont rarement reconnus par le public, ils sont moins gratifiants. Or, il est plus facile de recruter des collaborateurs autour d'initiatives à succès.

Le 'benchmarking' est le processus qui vise à définir des objectifs mesurables pour la réalisation de projets et de tâches spécifiques. Il doit servir à évaluer la conception et l'avancement d'un projet. Il faut le programmer de manière à ce qu'il devienne un moyen pour apporter des corrections au projet et célébrer ses succès.

(11) Diffusion des résultats

Une fois le rapport finalisé, celui-ci est imprimé en quantités suffisantes pour pouvoir être distribué aux principaux acteurs concernés, y compris les instances publiques et les ministères concernés, les entreprises et les organisations non gouvernementales. Il est également possible que d'autres groupes et individus intéressés aient demandé des copies avant l'événement ou en fassent encore la demande plus tard. En outre, chaque participant doit disposer de plusieurs copies pour sa distribution personnelle. L'équipe de gestion du projet peut également demander des copies si elle prévoit de faire des présentations ou d'organiser des conférences plus tard. En plus du rapport officiel, les résultats peuvent être également diffusés au moyen d'autres supports: communiqués de presse, conférences, présentations, expositions, sites internet et autres nouveaux médias.

TABLEAU COMPARATIF DE 13 MÉTHODES PARTICIPATIVES

Méthode	Objectifs	Sujet				Participants	Délai		€
		Connaissance	Maturité	Complexité	Controverse		Événement	Total	
'21st Century Town Meeting'	Inviter en une seule fois des milliers de personnes (jusqu'à 5.000 par réunion) à délibérer sur des questions politiques complexes	+	±	+	±	N'importe qui	1-3 jours	1 an	4
Charrette	Générer un consensus parmi différents groupes de personnes et élaborer un plan d'action	±	±	-	±	Citoyens moyens ou stakeholders. Contribution d'autres participants	1-5 jours	2-3 mois	3
Jury de citoyens	Une décision représentative de citoyens moyens, qui ont été bien informés sur la question.	±	±	±	+	12 à 24 citoyens sélectionnés au hasard. Contributions d'experts, stakeholders et de politiciens	3 jours	4-5 mois	4
Conférence de consensus	Consensus et décision sur un sujet controversé	+	±	+	+	10 à 30 citoyens sélectionnés au hasard. Contribution d'autres participants pendant les week-ends	3 week-ends	7-12 mois	4
'Deliberative Polling' ¹⁰	Obtenir une vision à la fois représentative et en connaissance de cause (délibérative) de ce que le public pense et ressent à propos d'une question publique majeure	-	±	-	±	Un échantillon aléatoire et représentatif de la population	1 jour	8 mois	4
Delphi	Exposer toutes les opinions et options concernant un thème complexe	-	-	+	±	Experts	Variable	Variable	1-3
Panel d'experts	Synthétiser différentes contributions sur un thème spécialisé et produire des recommandations	-	-	+	±	Experts	Variable	Variable	2
Focus groupe	Exposer les opinions de différents groupes sur une question (raisonnement)	±	-	m	±	Stakeholders et/ou citoyens	2 heures – 1 jour	1 mois	1
SEP	Évaluation et apprentissage	±	±	±	±	Tous les stakeholders	Variable	Variable	Variable
Cellules de planification	Les citoyens sont informés et choisissent entre plusieurs options concernant une question urgente et importante. Élaboration d'un plan d'action	±	-	m	-	25 citoyens moyens. Les experts et stakeholders présentent leurs positions	5 jours	5 mois	4
Exercice de construction de scénarios	Planification et préparation à un futur incertain. Élaboration de visions	-	-	+	±	N'importe qui	2-5 jours	6 mois	1-3
Festival technologique	Fournit un éclaircissement aux débats publics qui portent sur des questions sociétales autour des sciences et des technologies	-	-	±	±	N'importe qui	1-2 jours	6-12 mois	4
'World Café'	Génération et partage d'idées	±	-	-	±	N'importe qui	4 heures – 1 jour	1 mois	1

Explication des symboles du tableau:

Sujet	+	m = medium	-
Connaissance	Grande notoriété publique		Faible notoriété publique
Maturité	La plupart des personnes ont déjà leur opinion sur le sujet		Sujet nouveau; pas encore d'opinions définies
Complexité	Extrêmement complexe ou technique		Pas très complexe ou technique
Controverse	Extrêmement controversé		Pas très controversé

Remarque: ± indique que la méthode peut aborder des sujets marqués ou + ou -

€: 1 = peu coûteux; 2 = modéré; 3 = coûteux; 4 = très coûteux



“21st Century Town Meeting®”

I. DÉFINITION

Le “21st Century Town Meeting®” (1) – que l’on pourrait traduire par “Forum communautaire du 21^e siècle” – associe technologie et dialogue en face à face ou en petits groupes en vue de faire participer simultanément des milliers de personnes (jusqu’à 5.000 par réunion) à des débats sur des problèmes complexes de politique publique. Grâce à une combinaison de moyens technologiques (vote par boîtier électronique, ordinateurs en réseau, projection sur grand écran, téléconférence...), les forums communautaires du 21^e siècle permettent aux participants de prendre part à des discussions dans un cadre intime tout en contribuant à la réflexion collective d’un très grand groupe. Ce forum d’un genre nouveau est plus qu’un événement ponctuel: il s’agit d’un processus intégré qui vise à solliciter la participation de citoyens, de différentes parties prenantes et de décideurs afin de produire des recommandations sur les politiques publiques dans des délais qui respectent tant les cycles de gouvernance que les exigences des médias.

II. QUAND L’UTILISER

Les délibérations publiques de grande envergure peuvent influencer les conditions et les résultats d’un débat, la forme et le contenu de la politique proposée ou l’affectation des budgets. Quel que soit le thème abordé, les personnes seront plus disposées à participer à un processus délibératif si elles pensent pouvoir contribuer à la prise de décisions qui auront un impact dans la réalité, et ce, dans des délais raisonnables. Le “21st Century Town Meeting” devrait dès lors être utilisé lorsqu’il y a un lien direct avec les décideurs clés qui peuvent garantir des résultats.

Trois catégories de missions publiques (à l’échelle locale, régionale ou nationale) conviennent tout particulièrement à la méthodologie du “21st Century Town Meeting”: la planification et le développement économique, l’affectation des ressources et des budgets, et la formulation de politiques.

1. Planification et développement économique

Les efforts de planification consentis par les villes, l’État et les régions impliquent la pondération et la hiérarchisation d’un certain nombre de problèmes majeurs (allant du développement économique à l’environnement, en passant par le logement et l’éducation), tout en maintenant un équilibre entre les investissements à court et long terme. Le “21st Century Town Meeting” peut aider un grand groupe de personnes à se retrouver dans le labyrinthe de la planification. Grâce à un guide du participant bien conçu et à un dialogue sur les questions qui vont être posées, le tout combiné à un système de vote instantané et à la possibilité de se positionner sur les thématiques, les participants sont en mesure de classer leurs choix par ordre de priorité, selon un ensemble de valeurs et de critères approuvés au préalable.

2. Budgétisation et affectation des ressources

Le “21st Century Town Meeting” peut s’avérer particulièrement utile lorsque les élus doivent établir des priorités budgétaires et faire des choix difficiles. Les investissements publics ont d’énormes répercussions sur la vie de tous les jours des citoyens. Comme les besoins excèdent souvent les ressources disponibles, les décisions budgétaires font toujours des gagnants et des perdants. Le “21st Century Town Meeting” équilibre les rapports: aucun groupe organisé ne peut dominer

(1) “21st Century Town Meeting” est une marque déposée par AmericaSpeaks, organisation américaine sans but lucratif. Pour faciliter la lecture, le symbole de la marque de commerce ne sera pas utilisé tout au long du chapitre.

les discussions; tous les participants débattent des mêmes questions; et toutes les voix ont la même valeur. L'application de ce processus public transparent à la prise de décisions budgétaires accroît la probabilité que l'affectation des ressources reflète l'intérêt commun, et non les priorités spécifiques des groupes d'intérêt qui font le plus entendre leur voix.

3. Formulation des politiques générales

Le "21st Century Town Meeting" se révèle une méthode particulièrement appropriée quand des décisions cruciales en matière de politique publique sont en suspens: lorsqu'aucun politique n'en a encore fait son cheval de bataille, lorsque la question touche de près un échantillon représentatif de la population et/ou lorsque des sondages indiquent que les citoyens estiment qu'il est possible d'arriver à un consensus, même si le positionnement partisan empêche les politiciens d'en faire autant. Ce modèle est idéal pour trancher des questions litigieuses, car tous les participants sont mis sur un pied d'égalité. En outre, il suit une structure qui crée délibérément un consensus en utilisant des questions fondées sur des valeurs qui mènent à des recommandations politiques concrètes.

Dans ces trois contextes, un "21st Century Town Meeting" peut s'avérer particulièrement utile lorsqu'une décision doit être prise dans une zone géographique très étendue. Combinée à la méthode classique d'organisation de réunions, la technologie de visioconférence par satellite peut faciliter le partage d'informations et les délibérations simultanées à partir de sites multiples.

III. PROCÉDURE

A. Aperçu

Comme expliqué ci-dessus, un "21st Century Town Meeting" est un processus intégré visant à solliciter la participation de citoyens, de différentes parties prenantes et de décideurs. Il s'étend sur plusieurs mois et précède et suit un événement de grande envergure. Au centre de ce processus se trouve le forum communautaire d'une journée entière. La préparation de ce forum comprend principalement les tâches suivantes:

- s'assurer que les décideurs sont disposés à travailler en partenariat avec le public;
- impliquer les parties prenantes au processus de planification;
- créer un guide de discussion politiquement neutre, très complet et accessible;
- élaborer un ordre du jour équilibré;
- identifier une procédure de suivi.

Le "21st Century Town Meeting" proprement dit se déroule en quatre étapes:

- définition du contexte;
- clarification des valeurs;
- élaboration de recommandations;
- rédaction de comptes rendus.

En fin de processus, il faut avoir exprimé la réflexion collective d'un échantillon démographiquement représentatif du public. Les participants quittent le forum avec un compte rendu de leur travail et un intérêt réel pour sa mise en œuvre. Comme les décideurs ont participé à l'événement et ont accepté de suivre les recommandations, les résultats d'un "21st Century Town Meeting" peuvent avoir un impact durable.

Conseil: Étant donné que le “21st Century Town Meeting” repose sur des discussions et délibérations entre citoyens, il ne comprend pas de discours, de séances de questions/réponses ou d'exposés de membres d'un panel.

B. Préparation de l'événement

Le “21st Century Town Meeting” comprend plusieurs tâches clés, dont certaines sont limitées et d'autres sont continues pendant toute la durée du projet:

- **Évaluer le contexte du sujet.** Le sujet d'un “21st Century Town Meeting” doit être sélectionné et développé avec soin. Parmi les questions à poser figurent: Qui sont les principaux décideurs, parties prenantes et communautés concernés? Quelle est la nature de leur intérêt pour cette question? Quels sont les processus décisionnels déjà en cours? Comment construire un débat à partir des activités antérieures? Quelles sont les informations nécessaires au processus de décision? Quels sont l'histoire et le climat politique actuel sur ce sujet? Comme l'approfondissement d'un sujet est un processus continu, ces questions devront probablement être posées à plusieurs reprises au fil de l'avancement du projet.
- **Faire participer les parties prenantes et créer des coalitions.** Les “21st Century Town Meetings” ont un impact en raison de leurs liens directs et transparents avec les décideurs concernés par l'un ou l'autre aspect du sujet et avec les processus décisionnels. Le modèle ne peut pas être efficacement utilisé sans la participation et l'engagement d'un grand nombre d'alliés et de défenseurs de haut niveau, visibles et actifs. Il ne peut dès lors être adapté en vue d'ateliers collectifs ou utilisé comme alternative au sondage d'opinion. Une stratégie sophistiquée et continue pour l'analyse des parties prenantes engendre leur participation tant dans le processus immédiat que dans les activités à long terme. Les personnes dont les intérêts peuvent être menacés par une consultation publique doivent être rapidement intégrées dans le processus et des stratégies de repli doivent être prévues pour faire face aux résistances.

Conseil: Le processus d'élaboration d'un “21st Century Town Meeting” peut fortement accroître la capacité générale d'une collectivité à faire participer ses citoyens.

- **Mettre sur pied une équipe exécutive.** Une équipe exécutive doit guider le “21st Century Town Meeting” et être responsable de son bon déroulement. Cette équipe définit la stratégie, détermine les budgets, engage des consultants externes pour toute une série de tâches (recrutement, communications et relations publiques, gestion de l'événement, inscription) et gère les chefs de projet et le personnel.
- **Veiller à la diversité des participants.** Les participants d'un “21st Century Town Meeting” doivent être représentatifs de la riche diversité des collectivités qui seront touchées par le sujet abordé. Grâce à une participation diversifiée, les décideurs auront la certitude que les résultats de la réunion refléteront les besoins et opinions de toute la collectivité. Bien que les participants se choisissent eux-mêmes, un travail de proximité intensif devra veiller à sensibiliser des personnes de tous horizons, et plus particulièrement celles qui habituellement ne partici-

pent pas aux activités citoyennes. Des équipes en charge de la sensibilisation (généralement composées d'organismes extérieurs à temps plein et partiel qui vivent et/ou travaillent dans les communautés ciblées) devront obtenir l'engagement des organisations et dirigeants locaux à soutenir l'événement et le recrutement. À mesure que la liste des participants s'allonge, les sensibilisateurs identifieront les populations démographiques et géographiques sous-représentées et orienteront les efforts médiatiques et le recrutement sur le terrain.

- **Élaborer le matériel.** Si le "21st Century Town Meeting" est à même de guider un grand nombre de citoyens dans un processus de délibération traitant de questions complexes et aux multiples facettes, c'est grâce à l'accent que met le modèle sur l'utilisation d'un matériel documentaire minutieusement mis au point et dont le contenu est politiquement neutre, très complet et accessible. En plus d'être équitable entre tous les points de vue, le matériel utilisé dans un tel forum doit fournir des informations concernant le contexte et l'histoire, tout en laissant la liberté aux participants de créer de nouvelles options.
- **Faire intervenir les médias.** La couverture médiatique d'un "21st Century Town Meeting" joue un rôle essentiel dans le taux de participation et la perception de sa légitimité par le public et les décideurs. Les premiers efforts de sensibilisation des médias portent généralement sur les journaux de quartier et les radios locales. Lorsque cette campagne a atteint sa vitesse de croisière, les grands médias devraient commencer à s'intéresser au projet.
- **Constituer l'équipe.** La gestion d'un "21st Century Town Meeting" requiert un nombre considérable de professionnels et de bénévoles. La taille de cette équipe dépend bien sûr de l'envergure de l'événement : pour un forum de 4000 personnes, il faut environ 40 à 50 professionnels et 500 bénévoles, tandis qu'un forum de 200 personnes nécessite environ 8 à 10 professionnels et 40 à 45 bénévoles. Ces derniers peuvent être formés à exercer les trois rôles essentiels à la réussite de l'événement:
 - 1) **Animateurs de tables.** Il est impossible de respecter les principes fondamentaux d'un "21st Century Town Meeting" (créer un lieu sûr pour la tenue d'un vrai dialogue, équilibrer la participation et assurer la réactivité à toutes les opinions exprimées) sans des capacités à animer une table de discussion et ainsi mener une délibération productive. Les animateurs de table doivent donc être des personnes expérimentées en animation de petits groupes et avoir l'expérience et la confiance requises pour mener un programme intensif d'une journée.
 - 2) **Membres de l'équipe thématique.** Cette équipe est l'une des composantes les plus caractéristiques du forum communautaire du 21^e siècle. Elle lit les idées émises aux différentes tables et envoyées en temps réel au moyen d'un réseau sans fil. Elle les condense en thèmes ou messages clés et les présente aux participants qui les approuvent et les peaufinent. Grâce à son travail, la discussion se construit immédiatement en fonction des opinions et idées des participants et permet que les recommandations aillent directement vers les décideurs.
 - 3) **Experts.** Ils circulent dans la salle et répondent aux questions afin de garantir que les discussions menées à chaque table soient d'un niveau élevé et ne souffrent pas d'un manque d'informations techniques ou de contenu.

Les bénévoles aident aussi les professionnels à assumer un certain nombre d'autres tâches essentielles, notamment: contacter les personnes inscrites pour leur rappeler la date et l'heure de la réunion et leur communiquer les détails de dernière minute; insérer dans le dossier des participants les guides, des feuilles de travail et autres documentations et déposer le matériel imprimé supplémentaire sur les tables (une réunion de 4000 personnes contient pas moins de 400 tables!); inscrire les participants sur place; accueillir et accompagner les personnes présentes; gérer la distribution des repas; fournir le matériel manquant aux tables individuelles; répondre aux besoins particuliers; soutenir l'animation aux tables en répondant aux questions et en trouvant les experts dans la

salle lorsque ceux-ci doivent être consultés; traiter les questions relatives aux logiciels, au matériel ou au fonctionnement des ordinateurs, etc.

C. La rencontre “Town Hall” proprement dite

Mise en contexte. Un “21st Century Town Meeting” débute par un mot de bienvenue des sponsors et un bref discours d’ouverture par les principaux dirigeants politiques afin de dépeindre le contexte des délibérations. Les participants commencent par répondre à des questions de type démographique à l’aide de leur boîtier de vote, ce qui leur permet à la fois de se familiariser avec la technologie et de connaître l’âge, le sexe, l’origine ethnique, le revenu et le lieu de résidence des personnes présentes dans la salle, ainsi que d’autres critères pertinents pour le sujet abordé.

Clarification des valeurs. Avant d’entamer toute délibération sur le thème principal, les participants discutent des valeurs afin de définir les points importants à leurs yeux concernant les questions à débattre. Dans un forum communautaire du 21^e siècle, les participants doivent hiérarchiser leurs idées et préoccupations et pour cela, ils doivent avoir clarifié les valeurs sous-jacentes. Cette discussion jette les fondements des 4-5 heures de délibération qui vont suivre.

Élaboration de recommandations. Pendant un “21st Century Town Meeting”, les participants réunis en petits groupes discutent de thèmes variés sous la direction de personnes qualifiées. La taille du groupe (10 à 12 participants par table) crée un espace sûr pour apprendre à se connaître, réagir aux idées, utiliser le matériel fourni en vue d’éclairer leurs opinions et arriver à une vision collective qui intègre de manière optimale les perspectives de chaque individu. Les animateurs veillent à ce que tout le monde ait l’occasion de participer et à ce que le processus soit démocratique.

Des bénévoles se servent des ordinateurs portables mis en réseau comme de tableaux de conférence électroniques pour noter les idées soulevées pendant les discussions. Ces données sont transmises électroniquement à l’équipe thématique qui identifie les priorités et recommandations communes et les présente rapidement à toute l’assemblée pour qu’elles puissent être clarifiées, modifiées et soumises à un vote. Ce ‘va-et-vient’ entre les discussions à petite et grande échelle se produit aussi souvent que nécessaire pour dégager des recommandations.

Les participants votent par le biais d’un boîtier sans fil reçu au début du forum. Ces boîtiers servent à voter sur différents points pendant le forum, par exemple: identification des préférences des participants parmi les recommandations, décision à propos des thèmes à développer davantage, collecte de renseignements démographiques et évaluation de la réunion.

Les ordinateurs portables et les boîtiers permettent de récolter de grandes quantités de données démographiques qui pourront être très précieuses pour les décideurs et pour les médias qui traiteront du forum. Le vote par boîtier crée également une transparence pendant la réunion et permet aux participants de voir que leurs voix sont prises en compte.

Un animateur principal dirige le programme depuis la scène où de grands écrans vidéo projettent en temps réel pour toute l’assemblée les données, thèmes et informations. Lorsque les thèmes (et le degré de soutien dont ils bénéficient) s’affichent sur les écrans, des milliers de personnes reçoivent un feedback instantané sur la manière dont les résultats de leurs discussions correspondent à ceux des autres tables. L’utilisation de grands écrans permet aux individus de savoir ce que souhaite l’ensemble des participants tout au long de la journée.

Rédaction d'un rapport. Les 30 dernières minutes servent à évaluer la journée, examiner les étapes suivantes et permettre aux décideurs de commenter ce qu'ils ont appris des participants. Au terme de la réunion, l'équipe thématique ébauche un rapport préliminaire des conclusions: le détail du résultat du vote par boîtier et des thèmes émergents. Tous les participants, décideurs et journalistes reçoivent le rapport lorsqu'ils quittent les lieux.

IV. RESSOURCES (CALENDRIER & BUDGET)

A. Calendrier

Un "21st Century Town Meeting" de grande envergure exige beaucoup de ressources humaines et un budget considérable. Par conséquent, la disponibilité de l'infrastructure et des ressources demeure un facteur essentiel dans la décision de recourir ou non à cette méthode. En tout, l'organisation et la mise en œuvre d'un "21st Century Town Meeting" peuvent prendre de 6 à 12 mois. La phase initiale du projet est consacrée en grande partie au développement du thème, à la mobilisation des parties prenantes et à la création de coalitions. Dans la plupart des cas, la mise en œuvre se déroule selon le tableau chronologique suivant.

15 semaines avant l'événement:

- Décider de la date et la taille du forum
- Déterminer le lieu où se tiendra le forum
- Terminer le budget préliminaire
- Former une équipe exécutive
- Identifier les acteurs concernés
- Identifier les sources de financement et les cosponsors

12 semaines avant l'événement:

- Faire le suivi des appels téléphoniques aux partenaires locaux
- Développer le design du site internet
- Fixer les dates des réunions pour l'examen du contenu
- Convoquer le comité d'élaboration du programme
- Convoquer la réunion de stratégie média
- Définir les objectifs et la stratégie de la campagne de sensibilisation

14 semaines avant l'événement:

- Discussion préliminaire sur le contenu, la conception
- Continuer à identifier les acteurs concernés
- Identifier les prestataires qui travailleront comme personnel local
- Concevoir l'événement «dans les coulisses» pour les invités intéressés par le processus

11 semaines avant l'événement:

- Former le personnel local et élaborer le calendrier du projet
- Définir les grandes lignes du guide des participants
- Commencer la campagne de sensibilisation auprès des décideurs et VIP
- Organiser une visite du site et convoquer les partenaires
- Faire passer une entrevue aux organisateurs locaux et les embaucher

13 semaines avant l'événement:

- Déterminer les objectifs de la campagne de sensibilisation
- Finaliser l'affectation du personnel
- Déterminer les besoins pour le contenu
- Élaborer le plan et le programme pour l'équipe exécutive
- Préparer la matrice des sources de données pour le contenu

10 semaines avant l'événement:

- Élaborer le plan du site internet
- Concevoir l'organisation des inscriptions
- Finaliser les principales stratégies média
- Acheter la première ébauche de programme
- Finaliser la mise en scène, l'aspect audiovisuel et la gestion de l'événement
- Préparer les ébauches du matériel pour la campagne de sensibilisation
- Commencer le recrutement de l'équipe thématique et des experts

9 semaines avant l'événement: - Finaliser les stratégies des tables de travail et les plans de travail - Finaliser le matériel pour la campagne de sensibilisation - Lancer le recrutement des animateurs; fixer la date des formations - Examiner la 1ère ébauche du guide des participants - Lancer la campagne de sensibilisation	4 semaines avant l'événement: - Finaliser les besoins techniques et audiovisuels, le plan de la salle - S'occuper de l'aspect et de la convivialité du site du forum - Finaliser les exigences concernant le traiteur - Finaliser les détails concernant les orateurs - Organiser les services spécifiques - Planifier la formation des bénévoles et du personnel
8 semaines avant l'événement: - Lancer le site internet - Lancer les inscriptions (en ligne et par téléphone) - Activer la campagne de sensibilisation - Finaliser le plan des services spéciaux (p. ex.: garderie) - Faire passer une entrevue aux autres consultants/fournisseurs	3 semaines avant l'événement: - Lancer le plan média - Mener la campagne de sensibilisation de manière intensive - Finaliser et produire le matériel à faire traduire - Produire et distribuer le guide des participants
7 semaines avant l'événement: - Examiner la première ébauche de programme - Commencer les réunions avec les décideurs et VIP - Finaliser le guide des participants - Négocier les contrats; embaucher les consultants/fournisseurs - L'équipe exécutive se réunit pour discuter du programme et du guide des participants	2 semaines avant l'événement: - Lancer l'inscription des médias - Finaliser l'organisation du suivi - Confirmer la participation des VIP et des élus - Dernières actions de sensibilisation et campagne médiatique éclair - Terminer le projet de programme détaillé - Commencer le script du programme final - Finaliser les documents de formation et d'orientation - Passer les dernières commandes de denrées alimentaires
6 semaines avant l'événement: - Organiser les services de traduction - Élaborer la conception graphique du guide des participants - Examiner la deuxième ébauche de programme - Organiser un focus groupe concernant le guide des participants	Dernière semaine avant l'événement: - Rappeler les inscrits - Finaliser le script du programme - Finaliser le plan d'affectation du personnel - Formation et briefing des animateurs, du personnel et des bénévoles - Planifier l'installation audiovisuelle et technologique - Faire des répétitions de l'événement - Préparer le matériel et les brochures destinés aux participants - Finaliser les plans concernant l'analyse des données et la rédaction du rapport final
5 semaines avant l'événement: - Préparer les détails de la couverture médiatique - Organiser le suivi pour les 2 à 4 premières semaines - Finaliser le guide des participants; l'envoyer à l'imprimeur - Convoquer l'équipe exécutive concernant la campagne de sensibilisation / le projet de programme - Recruter les bénévoles pour le forum	Suivi: - Réunions avec les organisations, les dirigeants, les VIP, l'équipe exécutive - Effectuer un suivi du travail de la presse - Analyser les données - Mettre à jour la base de données - Publier le rapport final et le mettre sur le site internet

B. Budget

Les principaux postes budgétaires d'un "21st Century Town Meeting" englobent:

- **Gestion de projet:** conception, planification, facilitation, production, suivi, frais administratifs.
- **Technologie et audiovisuel:** ordinateurs portables, boîtiers de vote, logiciels, grands écrans, système audio, appareils de téléconférence.
- **Travail de proximité et communications:** planification, affectation du personnel, matériel.
- **Dépenses relatives à l'événement, à l'infrastructure et à la production:** planification, logistique, locations, nourriture, sécurité, matériel.
- **Services pendant le forum:** traduction, langage des signes, inscriptions, transports, garderie.

Conseil: Si les frais liés à la mise en œuvre d'un "21st Century Town Meeting" sont conséquents, ils sont comparables (voire inférieurs) aux coûts habituels des sondages d'opinion et des stratégies de relations publiques. En outre, l'engagement réel du public par rapport à des questions controversées peut atténuer le risque de polémiques coûteuses et de retards ultérieurs.

V. AUTRES BONNES PRATIQUES ET PIÈGES ÉVENTUELS

Un "21st Century Town Meeting" permet à des milliers de personnes de se réunir et d'élaborer ensemble une liste de recommandations «prête pour l'action» et qui porte sur des enjeux publics complexes. Si chaque forum est différent (le résultat final dépend de variables telles que le sujet abordé, la taille du forum et les participants, ainsi que du paysage politique), certains éléments essentiels doivent être présents pour garantir sa réussite:

- **Le sujet choisi doit avoir une «maturité» suffisante.** Pour que les efforts et les frais consentis ne soient pas vains, les délibérations doivent avoir une incidence sur la politique réelle et actuelle et/ou sur les décisions relatives à l'affectation des ressources.
- **Le processus doit être crédible aux yeux des citoyens et des décideurs.** La planification et la mise en œuvre des événements, le choix des participants et le matériel documentaire doivent être impartiaux. Le processus décisionnel doit être ouvert et transparent.

Conseil: Les décideurs n'assistent pas à un "21st Century Town Meeting" simplement pour se montrer. Ils participent activement aux discussions menées aux différentes tables, observent le processus et réagissent en fin de journée à la contribution des citoyens.

- **Les participants doivent provenir d'horizons différents.** Quelle que soit la taille de la « communauté », aucun groupe ne peut être oublié et toutes les opinions doivent être entendues, surtout les plus marginalisées. Un segment suffisamment diversifié du public choisi doit participer afin que le processus soit crédible auprès des décideurs politiques et des médias.
- **Il faut créer un espace public sûr.** Les événements doivent être conçus de manière à susciter un dialogue équitable et fructueux et à instaurer des règles du jeu impartiales où les citoyens ont autant le droit de s'exprimer que les groupes d'intérêts.
- **Il faut soutenir un dialogue informé.** Afin de contredire l'image selon laquelle les citoyens sont mal informés et de permettre des débats de qualité, ceux-ci doivent s'appuyer sur des animateurs compétents, sur un matériel d'information neutre et impartial et sur la présence d'experts pour clarifier le sujet et répondre aux questions.
- **Le consensus public doit apparaître clairement.** Pour être recevable, le processus doit produire des informations qui mettent nettement l'accent sur les priorités partagées par le public.

Le modèle du "21st Century Town Meeting" a démontré son efficacité pour produire des débats qui exercent un impact important. Cependant, un forum communautaire ne constitue pas en soi un processus de participation publique à toute épreuve. En définitive, la réussite des efforts consentis dépend de la capacité du forum à : 1) créer une force publique durable dévouée à l'action, 2) susciter des engagements institutionnels multisectoriels pour mettre en œuvre le programme et 3) développer la capacité des citoyens à soutenir dans la durée de futurs processus délibératifs.

Afin de maintenir l'impact et la participation après le forum, la stratégie globale doit prévoir des méthodes qui visent à susciter et suivre une action continue auprès des participants et des changements systémiques auprès des décideurs. Les méthodes qui permettent de veiller à ce que la participation se poursuive après un événement de grande envergure consistent notamment à : recevoir des mises à jour relatant l'évolution du sujet; contacter les élus ou lancer une pétition; participer à des discussions virtuelles ou réelles afin d'approfondir le sujet; télécharger des documents qui permettent d'organiser des réunions autogérées; recruter de nouvelles personnes qui voudraient s'impliquer. Grâce à l'engagement durable du public, les décideurs comprendront que le résultat d'un "21st Century Town Meeting" n'est pas un simple rapport, mais un relevé vivant des préoccupations de leurs administrés et une liste de point sur lesquels ils devront rendre des comptes.

Références et ressources

Sur www.americaspeaks.org, vous trouverez des liens vers une série de ressources publiées et de matériel de référence sur la méthode du "21st Century Town Meeting", vers des expériences d'engagement citoyen à large échelle et vers plus de 15 organisations qui travaillent dans ce domaine.

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 Charette, 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 Charette, 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/>)

Jury de citoyens

I. DÉFINITION

La méthode du Jury de citoyens permet de faire participer des citoyens informés à la prise de décisions politiques. Le jury se compose de 12 à 24 citoyens sélectionnés au hasard et informés des différentes perspectives, souvent par des experts appelés 'témoins'. Les membres du jury entament ensuite un processus de délibération et des sous-groupes sont souvent formés en vue de se concentrer sur différents aspects de la question. Enfin, les membres rendent une décision ou émettent des recommandations au travers d'un rapport. L'organisme commanditaire (ministère, autorité locale, par ex.) doit réagir à ce rapport soit en le mettant en œuvre, soit en expliquant pourquoi il le désapprouve. Au cours d'un processus qui dure généralement de 4 à 5 jours, le Jury de citoyens a pour objectif de contribuer à une prise de décision plus démocratique.

II. QUAND L'UTILISER

Le Jury de citoyens se révèle particulièrement utile dans la mesure où il permet jeter un pont entre le jury et le grand public. Par ailleurs, le processus offre l'opportunité aux participants d'explorer certaines valeurs. Les jurés s'engagent en effet souvent dans des débats basés sur les valeurs quand ils élaborent leurs recommandations politiques.

La méthode du Jury de citoyens est appliquée à toute une série de thèmes, entre autres pour des questions de nature économique, environnementale, sociale et politique. Elle est la plus efficace quand il faut opter pour une ou plusieurs alternatives à un problème et arbitrer entre des intérêts divergents. Cette méthode a été imaginée aux États-Unis⁽¹⁾, mais c'est au Royaume-Uni que son application est la plus répandue. Elle est également utilisée en Australie et a été testée en Inde et au Brésil.

Les commanditaires sont habituellement des agences gouvernementales, mais aussi des ONG ou tous ceux qui souhaitent créer un contexte permettant d'exprimer et d'arbitrer des alternatives opposées. Cependant, il faut que le ou les commanditaires ne soient pas perçus comme étant en faveur de l'une ou l'autre option. Cette méthode a de fortes chances d'entraîner une action concrète lorsqu'elle est directement liée à la législation ou à un autre processus de prise de décision.

III. PROCÉDURE ⁽²⁾

Conseil: La présente description repose sur la manière dont la méthode est appliquée aux États-Unis. Les projets menés dans les autres pays sont souvent moins élaborés.

(1) Le concepteur américain de cette méthode, Ned Crosby, cherche à présent à l'utiliser en combinaison avec une procédure de vote (élément non repris ici).

(2) Les informations sur la procédure, le timing et le budget présentée ici sont un condensé du 'Citizens Jury Handbook' (version 2002 révisée et mise à jour) de Keiko Veasey, fourni par le Jefferson Center (www.jefferson-center.org). Veuillez vous référer à cette source pour de plus amples informations, conseils et documents standards.

A. Aperçu

La préparation. La mise en place d'un Jury de citoyens nécessite une longue préparation. Premièrement, il convient de faire appel à un directeur de projet, à du personnel, à un comité consultatif et à un groupe de travail. Deuxièmement, des critères indispensables à la sélection des membres du jury doivent être définis, un questionnaire doit être élaboré à cet effet et des jurés doivent être recrutés. Il faut aussi définir la mission du jury, convenir d'un agenda, établir les critères de sélection des témoins experts et recruter ces derniers. Enfin, il faut constituer les dossiers d'information, régler les problèmes logistiques et contacter les médias.

Le Jury de citoyens. Une journée de présentation est suivie de plusieurs journées d'audition. Au cours de celles-ci, les témoins experts font des exposés et sont interrogés par le jury, qui délibère ensuite en vue de parvenir, si possible, à un consensus sur le dossier. Deux modérateurs facilitent l'ensemble du processus. Une ébauche de rapport reprenant les décisions, les raisons invoquées et une description du processus est rédigée.

Le suivi. Une conférence finale est organisée afin d'annoncer le résultat des délibérations du jury. Des évaluations sont menées avec les participants et les commanditaires puis un rapport final est rédigé et distribué.

B. Préparation

1. Personnel et tâches

(a) Directeur de projet

Un directeur de projet doit être désigné. Il est chargé de mener à bien le projet du Jury de citoyens. Il participe au comité consultatif et assure la liaison entre le personnel du projet, le comité consultatif, le commanditaire et toute autre entité concernée. Il appartient au directeur de déléguer les tâches. En fonction des compétences du directeur et de la complexité du thème et du projet, son rôle peut être assumé à mi-temps ou à temps plein, pendant une période de 3 à 6 mois.

(b) Équipe du projet

Du personnel doit être engagé pour le projet. Celui-ci est responsable de l'exécution des éléments suivants:

- comité consultatif;
- sélection du jury, y compris l'enquête;
- définition de la mission du jury;
- élaboration de l'agenda;
- identification, sélection, recrutement et préparation des témoins;
- questions logistiques;
- formation des modérateurs;
- gestion des auditions;
- synthèse, suivi et évaluation;
- médias et publicité (coordination avec le commanditaire).

Ces étapes ne sont pas nécessairement chronologiques. De nombreux éléments nécessitent une attention simultanée.

Traditionnellement, l'équipe du projet, y compris le directeur, est distincte du commanditaire (ou du décideur politique final). Cette mesure permet de garantir qu'aucune instance n'exerce d'influence excessive sur le projet. L'équipe a pour devoir de protéger et de préserver l'intégrité du processus, et non d'influencer le contenu des résultats.

(c) Comité consultatif

Avant de constituer le comité consultatif, le commanditaire et l'équipe doivent déterminer le calendrier général et le champ d'application du projet (même si des révisions peuvent avoir lieu). En outre, le financement doit être garanti.

Bien que la constitution et la fonction du comité consultatif varient d'un projet à l'autre, celui-ci se compose d'environ 6 à 15 personnes qui ont des connaissances sur les questions abordées. Son rôle consiste à veiller à ce que l'équipe du projet ait conscience des différents points de vue et des questions pertinentes lorsqu'elle établit la mission du jury, l'agenda et la liste des témoins.

Deux types de comités consultatifs sont possibles: ceux qui sont constitués d'individus 'sages et réfléchis', qui comprennent les enjeux mais qui ne sont ni parties prenantes, ni avocats de l'une ou de l'autre cause; et ceux qui regroupent des représentants des différentes parties impliquées. Le type 'comité des sages' peut s'avérer plus consensuel et plus facile à gérer. Cependant, le projet risque de bénéficier d'un soutien moins important de la part des parties prenantes et donc d'avoir moins d'impact si elles ne sont pas directement impliquées. Dans l'un ou l'autre cas, il est important de veiller à ce que tous les principaux points de vue soient représentés de façon à ne pas biaiser les recommandations, l'agenda et la liste de témoins.

Lors de la première réunion du comité consultatif, le processus d'un Jury de citoyens doit être expliqué et le rôle du comité consultatif, clairement défini. Il est essentiel que les membres comprennent que leur rôle est d'assister et de conseiller l'équipe du projet, de façon à refléter les questions pertinentes et les différentes perspectives de manière équilibrée et objective. Les réunions du comité consultatif sont menées par l'équipe du projet et doivent être perçues comme l'occasion de:

- réunir des données et des idées sur le dossier, l'agenda et la liste des témoins. Elles peuvent également fournir des idées sur l'enquête téléphonique, les caractéristiques démographiques du jury, la couverture médiatique, etc.;
- s'assurer que le projet bénéficie d'un large soutien: qu'elles approuvent ou non les résultats, toutes les parties prenantes doivent sentir que le processus est équilibré et impartial.

(d) Groupe de travail

Il peut être utile (mais pas nécessaire) de désigner un groupe de travail dont les membres sont plus étroitement associés au commanditaire et qui peuvent ou non être membres du comité consultatif. La fonction du groupe de travail est de garantir que la planification du projet permet de rencontrer les besoins du ou des commanditaires. Il fournit à l'équipe du projet un canal pour solliciter la contribution et la supervision de personnes étroitement associées au commanditaire. Un groupe de travail permet également de discuter sans a priori de l'apport fourni par le comité consultatif. Le groupe de travail doit comprendre moins de cinq personnes et inclure la personne de contact principale du commanditaire afin de garantir que ce dernier restera impliqué tout au long du processus de planification. Il se réunira probablement plusieurs fois pendant le processus de planification et pourra être consulté par courriel et par téléphone en cas de questions et de problèmes.

(e) Modérateurs

Un projet de Jury de citoyens ne peut être mené à bien sans modérateurs qualifiés et compétents.

Étant donné l'effort qu'implique un Jury de citoyens, il est généralement recommandé d'avoir deux modérateurs.

Le rôle des modérateurs

La mission des modérateurs est de guider les jurés dans un processus généralement long et complexe afin de leur permettre de comprendre ce qu'ils sont en train de faire et pourquoi ils le font. Ils doivent en outre faciliter les séances de discussion pour permettre au jury de parvenir à des conclusions et des recommandations claires.

Les modérateurs doivent veiller à ce que les délibérations et les discussions se déroulent correctement, à ce que les règles de courtoisie soient respectées et à ce que le thème soit abordé sous un angle large. Ces séances ont pour objectif d'essayer de trouver un consensus et un terrain d'entente. Toutefois, le consensus n'est pas toujours possible. C'est pourquoi un vote peut s'avérer nécessaire. Plusieurs types de votes (y compris le vote pondéré et le scrutin secret) peuvent être utilisés en fonction des situations. Les auditions ne sont pas menées en suivant les règles de procédure du système juridique. Au contraire, les témoins bénéficient d'une grande latitude pour faire leurs déclarations.

Au terme de chaque journée, une réunion est organisée avec toute l'équipe du projet. Comme les modérateurs sont plus étroitement liés aux jurés et qu'ils ont donc une meilleure idée de ce que ressent le jury, il est impératif qu'ils participent à toutes les réunions de l'équipe. Il leur appartient de représenter au mieux les intérêts des jurés tandis que d'autres membres de l'équipe du projet peuvent être chargés de représenter au mieux les intérêts du commanditaire et du processus. Moyennant l'accord de toutes les parties concernées, des modifications peuvent être apportées à l'agenda afin de répondre aux besoins du jury. Par exemple, une séance de discussion supplémentaire peut être ajoutée ou un témoin peut être rappelé à des fins de clarification.

Les modérateurs exercent encore d'autres responsabilités essentielles: ils doivent veiller à ce qu'une réponse soit apportée à chacune des questions du dossier et diriger les débats de façon à ce que les jurés examinent le sujet dans les délais impartis. Le jury peut choisir d'aller au-delà de la mission qui lui est confiée, mais les questions posées au départ doivent rester sa priorité première. En outre, s'il décide de ne pas répondre à une question ou d'y répondre d'une façon différente, il doit donner une argumentation détaillée.

Par sa nature, un Jury de citoyens requiert une équipe de deux modérateurs. Tandis que le modérateur principal guide les jurés dans la discussion, le modérateur 'secondaire' observe. Les deux modérateurs assument chaque fonction alternativement au cours des auditions. Il est important que le modérateur secondaire écoute attentivement la discussion, observe les jurés et les témoins, réagisse en cas de dynamique négative du jury, participe aux activités de groupe et aide si nécessaire à la prise de note sur les flipcharts. Le fait d'avoir deux modérateurs permet également de récapituler succinctement les résultats après chaque séance.

Responsabilités spécifiques des modérateurs

Les responsabilités spécifiques des modérateurs d'un Jury de citoyens sont:

Planification

- Si possible, participer à la conception de l'agenda et du dossier, en intégrant dans le processus la perspective de la personne qui guidera les jurés.

Facilitation

- Garder à l'esprit le principe d'un Jury de citoyens: répondre aux besoins des jurés, tant que cela se fait de manière cohérente par rapport aux témoins et aux commanditaires.
- Pouvoir évaluer le niveau de satisfaction des jurés par rapport au déroulement du processus.
- Aider les jurés à clarifier et peaufiner leurs déclarations, sans parler à leur place ni les orienter dans l'une ou l'autre direction.
- Veiller à ce que tous les jurés aient l'occasion d'exprimer leur avis et de poser des questions afin de s'assurer que toutes leurs préoccupations soient entendues.
- Garantir que les jurés sont traités avec respect et que leurs besoins sont satisfaits pendant tout le temps qu'ils consacrent aux auditions.
- Créer un climat dans lequel les jurés se sentent à l'aise pour mener à bien leur mission, forment un groupe et agissent en faisant preuve d'un respect mutuel.
- Suggérer un certain cadre permettant aux jurés de synthétiser leurs idées de manière organisée en temps utile.
- Travailler avec les jurés afin de dégager leurs idées, plutôt que de vouloir les orienter vers une 'bonne' série de recommandations.
- Suivre de près le déroulement des auditions, afin qu'aucun témoin ni juré ne soit lésé dans le temps qui lui est imparti, aussi bien pendant les discussions que pendant les pauses.
- Veiller à ce que les règles de procédure soient expliquées aux jurés et respectées pendant toute la procédure.
- Être conscient des délais et de l'objectif de chaque séance, de façon à bien diriger les échanges.
- Faciliter l'interaction entre les jurés et les personnes présentées comme témoins experts ou avocats. Selon le format choisi, les personnes qui comparaissent devant le jury peuvent donner un exposé en bonne et due forme ou bien simplement être disponibles pour répondre aux questions des jurés. Dans le premier cas, le modérateur devra écouter attentivement et être prêt à impliquer les jurés dans la discussion.
- Garantir que les jurés ne sont soumis à aucune forme de pression inappropriée et qu'il n'y a pas de lobbying entre les parties prenantes et les jurés.
- Interroger directement les experts, si les jurés semblent peu enclins ou incapables de le faire et qu'une franche majorité de jurés désire qu'il en soit ainsi. L'objectif est de laisser les jurés poser eux-mêmes les questions, mais il se peut qu'ils soient hésitants au début du processus. De même, si le sujet est complexe, il se peut tout simplement qu'ils ne sachent pas comment commencer. Le modérateur peut aider les jurés à prendre la parole et poser des questions.
- Faciliter l'interaction parmi les jurés lors des séances où ils délimitent les questions, tirent des conclusions ou élaborent des recommandations. Ce travail implique généralement de refréner les jurés très volubiles et d'inciter les plus silencieux à exprimer leurs idées. Parfois, l'objectif est de parvenir à un consensus. Sinon, on peut procéder à un vote. Dans l'un ou l'autre cas, les jurés sont priés de motiver leurs conclusions. Le modérateur doit les aider non seulement à prendre leurs décisions, mais également à argumenter leurs choix face au public.

Réunion avec l'équipe

- Être l'avocat des jurés lorsque l'équipe du projet est en proie à des doutes. Toujours représenter au mieux les intérêts des jurés.
- Travailler en collaboration avec les autres membres l'équipe, avant et pendant les auditions.

Évaluation

- Au terme du processus, suggérer des améliorations pour les projets futurs.

Le Jefferson Center (www.jefferson-center.org) a édité un guide de formation des modérateurs pour les projets de Jury de citoyens ('Moderator Training Guide for Citizens Jury Projects'). Cet ouvrage peut servir de référence pour des informations plus détaillées sur l'animation des Jurys de citoyens.

Il est essentiel pour l'équipe du projet de se réunir avec les modérateurs, de discuter avec eux du processus et du projet, et de s'assurer qu'ils comprennent bien les éléments particuliers constituant l'animation d'un Jury de citoyens. Il est également très important pour les deux modérateurs de faire connaissance et de se familiariser avec leur style de travail respectif avant les auditions. Les modérateurs doivent participer à la définition de la mission et à l'élaboration de l'agenda.

2. Sélection du jury

Un Jury de citoyens est composé pour être un microcosme de la population concernée par toutes les dimensions importantes du projet. Par conséquent, les jurés doivent être choisis dans cet esprit.

- La première étape consiste à définir clairement la population concernée, laquelle est déterminée par le champ d'application et l'objectif du projet. Cette population peut aller d'une partie de la communauté locale à une communauté transnationale toute entière.
- La seconde étape consiste à décider des variables démographiques spécifiques en fonction desquelles le jury sera sélectionné. Quelles sont les caractéristiques de la population qui doivent se refléter précisément dans le jury afin d'en faire un vrai microcosme? Parmi les variables démographiques courantes figurent l'âge, le niveau d'études, le sexe, la localisation au sein de la communauté et l'origine ethnique. Souvent, une sixième variable est ajoutée. Il peut s'agir d'une caractéristique démographique telle que le statut de contribuable ou pour l'assurance-maladie. Il peut aussi s'agir d'une attitude, comme l'opinion sur la monnaie unique européenne. Il est possible également d'intégrer d'autres variables. Cependant, les commanditaires, l'équipe du projet et le comité consultatif doivent évaluer prudemment l'utilité de chaque variable. La constitution finale du jury reflétera (quasiment) le pourcentage réel de la population qui appartient aux différentes sous-catégories.

3. Recrutement des jurés

(a) Sondage

L'utilisation d'une méthode de sondage aléatoire pour former le jury constitue une part essentielle d'un Jury de citoyens. L'enquête peut être menée par téléphone (si la loi le permet), auquel cas il est possible d'acheter des numéros de téléphone ou d'utiliser une sélection aléatoire faite à partir de l'annuaire public (par exemple, prendre chaque fois le quatrième abonné pour autant que son numéro se termine par deux chiffres pairs). Sinon, le recrutement peut s'effectuer en personne ou par courrier.

(b) Questionnaire de recrutement

Que la recherche initiale soit menée par téléphone, par courrier ou en vis-à-vis, un questionnaire est souvent nécessaire pour cerner l'intérêt des participants éventuels, leur fournir une brève description du projet, assurer la crédibilité du projet (en mentionnant les principaux commanditaires et sponsors) et indiquer aux participants le temps qu'ils devront y consacrer ainsi que, éventuellement, la manière dont ils seront dédommagés. Si la personne interrogée répond qu'elle est intéressée à participer, des questions supplémentaires devront lui être posées afin de connaître en détail son profil sociodémographique. Indiquez-lui ensuite que de plus amples informations lui seront rapidement envoyées.

Conseil: Prévoyez un matériel informatique suffisamment puissant pour traiter toutes les données relatives à la phase de recrutement des participants. Une fois les questionnaires complétés et entrés dans la base de données, une lettre sera adressée à chaque juré potentiel. En outre, un numéro de contrôle sera affecté à chaque personne sondée. Ce numéro servira d'identification du juré potentiel jusqu'à ce que la sélection finale soit établie. Ces mesures aident à prévenir les biais dans le processus de sélection.

(c) Envoi des informations de base aux personnes qui envisagent de participer

Le lendemain du contact initial, un ensemble de documents doit être envoyé aux personnes interrogées qui ont déclaré qu'elles seraient ou pourraient être intéressées par une participation. Cela comprend:

- une lettre d'accompagnement expliquant le projet;
- un formulaire à remplir et à renvoyer;
- une enveloppe affranchie pour renvoyer le formulaire;
- une feuille d'information sur le projet.

Lorsque des formulaires sont renvoyés par des participants potentiels, indiquez-le dans la base de données et mentionnez clairement le numéro de contrôle correspondant sur le formulaire.

(d) Sélection des jurés et des suppléants

Chaque catégorie comprendra une réserve de personnes désireuses de participer. L'équipe devra choisir les jurés et les suppléants nécessaires au bon équilibre dans chaque catégorie et les avertir qu'ils ont été choisis comme jurés effectifs ou suppléants. Dans un premier temps, il est conseillé d'appeler les jurés sélectionnés pour confirmer avec eux, puis de rechercher des suppléants (au cas où un effectif ne se présenterait pas). Les suppléants seront priés de venir la première matinée.

Conseil: Si tous les jurés effectifs arrivent en temps voulu, les suppléants seront remerciés. S'il est nécessaire de remplacer un effectif, le suppléant au profil le plus proche d'un point de vue démographique siégera en qualité de juré effectif. En règle générale, les suppléants reçoivent en cas de remerciement une somme déterminée au préalable. En revanche, s'ils siègent, ils recevront le même défraiement qu'un juré initialement choisi. Il est recommandé de sélectionner trois suppléants pour des jurys de 18 à 24 personnes et deux pour des jurys de 12 personnes.

(e) Notification des jurés et des suppléants

De 4 à 8 semaines avant les auditions du jury, les jurés et les suppléants sélectionnés doivent recevoir un appel téléphonique confirmant leur participation. En outre, ils recevront une lettre officielle attestant leur sélection et leur fournissant des informations détaillées. Un paquet d'information standard destiné à un juré sélectionné et confirmé comprend:

- une lettre;
- une fiche qui mentionne les attentes à l'égard d'un juré;
- un plan, si nécessaire;
- des informations sur le logement, le stationnement et autres détails pratiques;
- une enveloppe de retour affranchie, si nécessaire.

Conseil: Il est fortement recommandé d'effectuer un ou plusieurs rappels de contrôle, y compris dans la semaine qui précède l'intervention du jury.

Une lettre de remerciement sera envoyée aux jurés potentiels qui n'auront pas été sélectionnés pour faire partie du jury. Elle contiendra une indication sur la manière de trouver des informations sur le processus.

4. Définition de la mission

La mission confiée au jury est l'un des principaux éléments de tout le projet. Elle va conditionner l'agenda, la sélection des témoins, les délibérations et la forme des recommandations. Elle doit être clairement rédigée et structurée, mais sans influencer les jurés. Comme la mission détermine le champ d'application du projet, elle doit représenter une tâche gérable pour le jury.

L'équipe du projet peut élaborer une mission préliminaire après avoir consulté les commanditaires. Cette première version peut être révisée et peaufinée à la suite d'une consultation plus approfondie des commanditaires, des partenaires, des modérateurs et des membres du comité consultatif. Il incombe au directeur du projet de garantir que la formulation de la mission réponde aux besoins des commanditaires, soit impartiale et structurée et permette au jury de rédiger des recommandations utiles.

Les questions posées peuvent soit être distinctes, soit constituer une série de questions liées les unes aux autres. Idéalement, il ne devrait pas y avoir plus de trois questions, y compris les sous-questions, mais il peut alors s'avérer difficile de contenter toutes les parties concernées.

5. Élaboration de l'agenda

Comme les composantes clés d'un Jury de citoyens sont la formation des jurés et l'occasion qui leur est donnée d'avoir une discussion argumentée, il convient d'accorder une attention toute particulière à la structure de l'agenda des journées de présentation, d'audition et de délibération. Cet agenda s'appuie sur certaines décisions préliminaires prises par le comité consultatif et/ou le groupe de travail, y compris:

- les objectifs du projet;
- le champ d'application du projet;

- la mission confiée au jury;
- les questions à aborder;
- le déroulement de l'audition et le nombre de jours prévus;
- la forme des conclusions finales.

En outre, les modalités suivantes doivent être prises en considération lors de la définition de l'agenda.

Au cours du processus de formation des jurés, il est nécessaire de leur présenter suffisamment d'informations pour leur permettre de bien saisir l'enjeu du débat, sans toutefois les surcharger. Ces informations doivent provenir de plusieurs points de vue afin d'équilibrer les perspectives de toutes les parties prenantes. Les jurés doivent disposer de suffisamment de temps pour débattre de ce qu'ils apprennent, pour obtenir des réponses à leurs questions ainsi que pour délibérer et tirer des conclusions le dernier jour.

Les auditions sont organisées pour utiliser les témoignages d'experts ou de conférenciers. Il faut décider quand faire usage des informations factuelles et quand avoir recours à des avocats pour présenter des points de vue ou arguments spécifiques. L'équipe doit consulter les conseillers pour recruter des 'témoins' compétents en mesure de répondre aux questions des jurés.

L'équipe devra décider (le cas échéant) de la quantité d'informations préalables à envoyer aux jurés, puis se charger de le faire.

Conseil: Certains jurés déclarent qu'ils préféreraient recevoir tous les documents à l'avance pour les lire attentivement avant d'intégrer le jury. Toutefois, cette méthode est risquée. Les jurés peu familiarisés avec l'écrit pourraient trouver les informations intimidantes et ne pas se présenter le premier jour. En outre, comme les jurés ne liraient pas tous ces informations, ils arriveraient avec des niveaux différents de préparation.

L'équipe et les conseillers doivent concevoir un agenda qui subdivise les séances d'information en étapes logiques d'acquisition des connaissances nécessaires. Les informations doivent couvrir différents niveaux: orientation, processus du Jury de citoyens, introduction générale et documents plus détaillés sur la question. Il importe de prévoir suffisamment de temps pour permettre aux jurés de comprendre de quelle manière leurs propres expériences ou valeurs peuvent influencer leurs interprétations. Il est important de réserver du temps pour que les jurés puissent présenter leur propre témoignage sur le thème abordé et s'approprier ainsi le sujet et le processus.

6. Sélection et recrutement des témoins experts

Les témoins experts incluent toutes les personnes qui aident les jurés à comprendre les questions centrales du dossier. Il s'agit aussi bien de personnes-ressources neutres qui présentent le vocabulaire et l'historique du sujet que d'experts qui discutent de toutes les options ou qui défendent un point de vue.

(a) Définition du rôle des témoins experts

Le rôle des témoins experts est d'aider les jurés à comprendre tous les aspects des sujets qui constituent la mission du jury. Comme les sujets abordés peuvent être des sujets sur lesquels les jurés ne se sont pas penchés auparavant,

les témoins doivent expliquer les complexités dans un langage intelligible par des citoyens lambda. Dans la plupart des projets, les témoins effectueront de brèves présentations pour décrire sommairement leur point de vue, mais au moins la moitié du temps devra être consacrée aux questions des jurés.

(b) Personnes-ressources/commentateurs neutres

Le rôle des personnes-ressources neutres consiste à familiariser les jurés avec le vocabulaire d'un sujet complexe, d'expliquer l'histoire d'un problème actuel et, parfois, d'exposer (sans parti pris) des options éventuelles pour les solutions du problème. Ces personnes peuvent ne participer qu'au début du projet et ainsi poser le cadre pour les avocats qui défendront différents points de vue. Elles peuvent aussi être engagées comme experts qui accompagneront les jurés tout au long du projet afin de les aider à répondre aux questions qu'ils pourraient avoir lorsque les témoins engagés présenteront leurs avis. Toutefois, cette dernière approche risque d'introduire des biais dans le projet et doit donc être abordée avec précaution.

(c) Options de sélection des 'témoins-avocats'

Ces témoins-avocats peuvent être choisis de diverses manières.

Ils peuvent être sélectionnés pour présenter chaque point de vue concurrent dans un contexte contradictoire. Dans ce cas, les avocats choisissent leurs propres témoins pour les panels qui envisagent les différents aspects du problème. Dans un pareil scénario, une personne-ressource neutre est généralement choisie pour orienter et conseiller les jurés.

Dans une autre méthode, l'équipe du projet peut choisir un groupe équilibré d'experts, en s'assurant de trouver des témoins pour représenter les deux (ou toutes les) parties du problème, ou choisir des individus qui peuvent débattre de tous les aspects. Cette méthode comprend deux modèles:

- des experts distincts présentent des positions spécifiques qu'ils privilégient;
- des panels d'experts, à la fois des universitaires et des praticiens, abordent tous les aspects des questions.

(d) Critères de sélection des témoins

Au cours des phases de planification, le comité consultatif peut adopter des critères pour la sélection des panels d'experts. Le personnel, le comité consultatif et l'organisme commanditaire doivent effectuer un brainstorming afin de définir la gamme complète des points de vue existants sur le sujet en question et s'efforcer d'inclure tous les points de vue touchant à la mission du jury.

Lors de la sélection des témoins, l'équipe doit savoir si les témoins défendent une position particulière. Il peut aussi s'avérer nécessaire de prendre en considération des critères tels que l'emploi lorsqu'une des solutions présentées est susceptible de procurer des gains financiers à une organisation bien précise.

Si on opte pour une méthode de plaidoyer, il est important de choisir des avocats de statut et de compétences similaires pour toutes les opinions afin d'éviter que les jurés ne soient davantage influencés par le talent ou la personnalité de l'avocat que par les faits présentés. C'est généralement un défi car certaines personnes ont une meilleure faculté de présentation que d'autres.

Le comité consultatif doit décider s'il souhaite explicitement faire de la diversité un critère de sélection des panels de témoins. Un panel diversifié permet d'améliorer la crédibilité vis-à-vis du jury (qui est lui-même diversifié), du public, des décideurs politiques qui suivent les procédures et des médias qui rendent compte des résultats.

Une fois les décisions clés prises concernant la méthode de présentation des témoins et le programme, l'équipe doit établir des listes de témoins éventuels pour chaque 'créneau', incluant des personnes-ressources neutres, des avocats et des experts.

Conseil: Outre les commanditaires et les membres du comité consultatif, plusieurs sources permettent d'obtenir des conseils sur le choix de témoins éventuels: par exemple, des universitaires de différentes facultés, des professionnels ou des décideurs dans le domaine concerné, des mandataires publics, des organisations privées et gouvernementales, des cellules de réflexion ou des instituts de recherche, des chefs d'entreprises ou des chambres de commerce, des groupes d'intérêt, des journalistes...

(e) Recrutement des témoins

Il vaut mieux établir le premier contact avec un témoin potentiel par téléphone, mais il est aussi possible d'envoyer d'abord une lettre ou un fax. Décrivez brièvement le projet, le rôle des témoins et les critères de sélection des témoins. Vérifiez si la personne est intéressée et disponible aux dates d'audition prévues. Si c'est le cas, envoyez-lui sans tarder une lettre d'accompagnement ainsi que des documents complémentaires.

Conseil: Il est parfois nécessaire de contacter plus de témoins que nécessaire afin de pouvoir constituer un panel équilibré et de s'assurer qu'ils pourront tous être présents à la date fixée.

(f) Documentation à envoyer aux témoins

Le dossier d'informations destiné aux témoins sélectionnés peut comprendre, en partie ou en totalité, les éléments suivants:

- lettre d'accompagnement;
- informations sur la méthode du Jury de citoyens et le rôle des témoins;
- directives pour les témoins;
- détails sur le projet actuel, y compris la mission confiée au jury;
- informations concernant les sujets sur lesquels le témoin est interrogé;
- date(s) et heure(s) prévues pour les exposés des témoins, ainsi que le délai imparti;
- renseignements sur l'équipement audio/visuel exigé par le témoin;
- demande d'informations de base et/ou d'une brève prise de position;
- demande au témoin de préparer des copies de ses documentations de présentation;
- demande d'un résumé d'une page de la position du témoin ou de remplir un questionnaire;
- informations sur le lieu des auditions;
- tickets-voyage ou information sur la réservation;
- informations sur le logement prévu à l'hôtel.

Ces informations peuvent être envoyées en deux étapes, si cela est préférable.

Une fois la sélection finale effectuée, les témoins qui ne sont pas nécessaires ou disponibles le jour approprié devront être recontactés.

(g) Confirmation

Environ une semaine avant les auditions, le directeur du projet doit appeler tous les témoins pour confirmer leur participation, leur rappeler les détails, répondre aux questions, les inciter à renvoyer leurs informations et formulaires s'ils ne l'ont pas encore fait et vérifier leurs besoins en matériel audiovisuel.

7. Logistique**(a) Choix du site**

L'équipe est chargée de trouver et de réserver un lieu de rencontre, de communiquer à tout le monde les détails relatifs à ce site pendant l'événement et d'effectuer les réservations d'hôtel pour toutes les personnes qui ont besoin d'être hébergées.

La salle de réunion doit être suffisamment grande pour accueillir une table en U, permettre aux jurés d'être confortablement assis et de se diviser en quatre ou cinq groupes. Ou (mieux encore) le site doit disposer de pièces plus petites prévues à cet effet. Le modérateur et les témoins seront assis ou debout à l'extrémité de la table en U. Prévoyez donc de l'espace pour un podium, une table et un projecteur. La pièce doit également disposer d'un nombre suffisant de prises électriques pour pouvoir brancher les appareils électroniques.

Les éléments suivants seront (ou pourraient être) nécessaires:

- au moins deux flipcharts mobiles;
- un espace pour accrocher les feuilles des flipcharts;
- un projecteur (pour les présentations powerpoint);
- un écran de projection;
- un podium (pour les orateurs individuels), une table (pour les panels) et des micros;
- un ordinateur portable et une imprimante;
- une caméra vidéo;
- des chaises en réserve;
- des crayons, des stylos, du papier.

Si un public est prévu, des chaises supplémentaires devront être installées dans un endroit discret derrière les jurés.

(b) Restauration et hébergement

Des dispositions devront être prises pour fournir:

- des repas pendant les jours d'audition;
- le logement à l'hôtel, si nécessaire;
- le stationnement;
- les préparatifs de voyage;
- les remboursements de frais de voyage;
- les défraiements.

(c) Information

Préparez les documents suivants:

- Classeurs des jurés

Ils doivent inclure les informations de base, une synthèse du projet, la description du processus du Jury de citoyens, la liste de participants, la mission, l'agenda, la liste des témoins, les règles de procédure, du papier vierge, les copies des exposés des témoins, un ensemble d'intercalaires et de la place pour insérer les documentations et notes complémentaires.

- Classeurs de l'équipe

Ils doivent inclure les mêmes informations que les classeurs des jurés, ainsi que les numéros de téléphone de toutes les personnes concernées (staff, jurés, témoins, membres du comité consultatif, traiteurs, etc.) et une liste des détails logistiques, tels que les heures de pause.

- Documents d'informations publiques

Une table doit être placée dans un endroit pratique, mais discret, afin de disposer les documents d'informations pour le public. Il peut s'agir de dossiers de presse supplémentaires et d'informations d'ordre général.

Y inclure: synthèse du projet, description du ou des organismes commanditaires, dossier, programme, liste des témoins, liste des jurés, copies supplémentaires des documentations de témoins, fiche d'inscription pour le rapport final (y compris le nom et l'adresse).

- Dossier de presse

Il peut contenir: l'agenda, la personne de contact du projet et les numéros de téléphone, la philosophie du Jury de citoyens, la synthèse du projet, l'horaire, l'explication de la sélection du jury, la liste des jurés, des informations sur le compte rendu, les listes des témoins, la liste du comité consultatif, les informations sur le commanditaire, la liste des commanditaires, des informations supplémentaires sur les questions à aborder, des commentaires.

C. Le Jury de citoyens

1. Journée de présentation

Différents détails de gestion interne doivent être abordés le premier jour. En règle générale, la matinée de la première journée est principalement consacrée à l'orientation des jurés vis-à-vis du processus et à la prise de contact les uns avec les autres. Il est important de se concentrer sur l'importance des jurés et des acteurs centraux du projet, ainsi que d'établir cette notion dans leur esprit. Il est nécessaire de consacrer du temps aux activités suivantes:

- Les jurés se présentent les uns aux autres.
- L'équipe passe en revue les données fondamentales du Jury de citoyens.
- L'équipe explique les détails du projet actuel.
- On distribue les directives et règles de procédure.

Conseil: Une fois que les jurés ont indiqué leur nom, l'endroit où ils vivent et leur activité professionnelle, les modérateurs peuvent demander à chacun d'entre eux de répondre à une question. Cette question ne doit pas être trop personnelle ni prêter à controverse, mais fournir un élément d'information particulier concernant chaque individu. Il est également important d'encourager les jurés à apprendre à se connaître en discutant de leurs propres expériences par rapport à l'enjeu des discussions. Cela aide à mettre à plat les partis pris éventuels et à créer un sentiment d'appartenance à un groupe.

Si le processus implique que plusieurs décisions seront prises à l'issue d'un vote, les membres du jury devront être informés à temps des modalités du scrutin afin d'y être familiarisés.

2. Journées d'audition

Les journées suivantes sont réservées à l'information des jurés au moyen des divers exposés ainsi qu'au questionnement des témoins experts. Le temps nécessaire à cette phase est variable.

La plupart des Jurys de citoyens ont recours à des avocats pour plaider la cause de certains points de vue opposés. Cette approche présente l'avantage que les jurés entendent des argumentations cohérentes, avec le pour et le contre du début à la fin. Mais elle a aussi des inconvénients: elle induit d'office un caractère contradictoire et elle implique que les jurés fassent confiance aux avocats pour le choix des témoins et des présentations. Le système de plaidoyer peut néanmoins s'avérer nécessaire lorsque le jury traite d'une question extrêmement litigieuse. Si cette approche est choisie, les auditions devront commencer par des informations de base qui permettent de situer le contexte des différents points de vue qui seront présentés.

Dans les cas où la question est moins controversée, il peut être plus productif de permettre aux jurés d'aborder le sujet sans être dirigés par des avocats. Ils seront alors plutôt assistés par des experts choisis avec précaution par l'équipe. Ce système permet aux témoins d'exprimer leurs opinions librement, car ils ne sont pas tenus de défendre un seul point de vue.

Il peut aussi s'avérer utile d'avoir recours à des panels lorsque plusieurs perspectives sont présentées pour la même question. Par exemple, chaque perspective peut faire l'objet d'une présentation durant un certain laps de temps. Cette présentation sera suivie par des questions de clarification, puis par une autre présentation et ainsi de suite. Une fois toutes les perspectives présentées, constituez un panel avec tous les témoins entendus. Le jury peut alors poser des questions à plusieurs membres du panel en même temps. La structure du panel contribue à illustrer les zones d'accord et de désaccord entre les différentes perspectives.

Accordez suffisamment de temps aux jurés pour débattre et délibérer tout au long de la semaine. Dans la première partie des auditions, certaines discussions permettront d'aider les jurés à traiter les informations qu'ils ont entendues. À d'autres moments, les discussions prendront la forme de délibérations. Si l'agenda est divisé en plusieurs étapes, les jurés pourront délibérer et tirer certaines conclusions après chaque étape.

L'équipe doit être prête à fournir des documents pour aider les jurés à organiser les informations qu'ils entendent, par exemple: des fiches codées par couleur pour prendre des notes sur les différentes sections du dossier. L'équipe peut élaborer des feuilles de pointage et des formulaires de vote et fournir d'autres documents, si les jurés le demandent.

Au cours des journées d'audition, l'équipe doit s'assurer que les jurés se sentent à l'aise par rapport à l'agenda, qui devra parfois être quelque peu modifié. Les jurés ont tendance à s'exprimer davantage au fil du processus. Ainsi, une même période réservée aux questions pourra être suffisamment longue le premier jour et trop courte le troisième. Idéalement, toutefois, l'agenda devrait être défini au préalable et rester inchangé.

Il peut être très utile d'organiser une réunion des responsables du projet au terme de chaque journée d'audition. Peuvent y participer l'équipe du projet, les modérateurs et parfois les représentants de l'organisme commanditaire ou des organisations partenaires. Ces réunions doivent être menées par le directeur du projet et peuvent servir à débattre de la journée écoulée, de la journée suivante et de toute autre question soulevée pendant les auditions.

3. Délibérations

L'étape finale, qui peut durer une journée ou davantage, est celle des délibérations. Elles doivent déboucher sur des conclusions portant sur la mission confiée aux jurés. À ce stade, un dossier clair présente un avantage considérable car il donne un cadre aux débats et facilite l'adoption de décisions claires, soit par vote, soit par consensus.

Conseil: Les modérateurs doivent définir une stratégie sur la manière de parvenir le plus facilement possible à une prise de décisions par les jurés. Ils doivent jouer un rôle très actif et faire progresser la discussion de façon à aborder tous les points nécessaires.

Différents types de Jury de citoyens requièrent différentes sortes de stratégies de délibération. Si la mission du jury se rapporte à un vote ou une décision assez simple, les délibérations auront probablement lieu avec l'ensemble du groupe. En revanche, si l'objectif est plus complexe (par exemple la conception d'un plan de réforme), il sera peut-être préférable de subdiviser le travail en plusieurs parties et de répartir les jurés en petits groupes qui travailleront sur différentes sections. Les sous-groupes pourront ensuite soumettre un rapport à l'ensemble du groupe et discuter des résultats en vue de parvenir à un accord. Idéalement, le travail des petits groupes devrait être mis par écrit et soumis à l'ensemble du groupe, afin que chacun ait sous les yeux la proposition de texte au moment de la discussion. Une fois que les jurés auront convenu des conclusions, ces dernières seront retranscrites, puis leur seront remises encore une fois pour leur permettre de finaliser leur texte en donnant leur approbation ou en demandant de nouveaux changements.

Cette révision finale constitue une part essentielle du processus. Le rapport, entièrement écrit ou approuvé par les membres du jury, sera rendu public lors d'une conférence de presse organisée le dernier jour.

Conseil: Il est utile qu'un membre du staff équipé d'un ordinateur portable assiste aux délibérations afin que les recommandations puissent être tapées, imprimées et copiées, puis présentées à l'ensemble du groupe.

Les réponses aux différentes questions doivent être assorties d'informations de base sur la manière dont le jury est arrivé à une recommandation spécifique, en particulier si la question posée est de type 'oui ou non'. Ces informations de base peuvent comprendre des classements de diverses options, des votes sur les différentes propositions présentées, des évaluations pour ou contre de certaines options, etc. Ces informations constituent souvent l'élément le plus utile pour les commanditaires et les parties prenantes, car elles fournissent la justification de la recommandation.

D. Suivi

1. Conférence de presse finale

Les jurés doivent être préparés à la conférence de presse finale et élire deux porte-parole (généralement un homme et une femme) pour présenter leur travail aux médias et au public. Ces porte-parole doivent être informés des questions que les journalistes pourraient poser. Des copies du rapport de projet initial doivent être transmises à la presse avant la conférence.

2. Évaluations

Une fois leur travail terminé (et avant la conférence de presse), les jurés doivent recevoir un formulaire d'évaluation et avoir le temps nécessaire pour le compléter. Des formulaires d'évaluation peuvent être également distribués à chaque témoin (ainsi qu'au staff et aux autres participants du projet). Insérez au moins une question standard qui leur demande leur avis sur l'impartialité du processus.

3. Débriefing avec les commanditaires et l'équipe du projet

Une autre partie de l'évaluation du projet implique la rencontre avec les commanditaires et l'équipe en vue de partager les avis sur le succès du projet et de formuler des suggestions d'amélioration. Cette rencontre doit avoir lieu dès que le projet est terminé.

Une ambiance festive peut faciliter le déroulement de la conversation.

4. Médias

Tous les articles de journaux concernant le projet doivent être rassemblés et ceux qui ont été sélectionnés feront partie du rapport final.

Il est possible en outre de demander à certaines personnes d'enregistrer des bulletins d'information à la radio et à la télévision. Si les débats du jury ont été diffusés à la radio, il faudra demander à la station concernée de garder une trace des commentaires émis par les auditeurs.

5. Diffusion du rapport final

Une fois prête, la version finale du rapport du Jury de citoyens doit être distribuée (avec des lettres d'appréciation) aux commanditaires, au staff et à tous les participants du Jury de citoyens. Elle doit également être mise à la disposition du public.

IV. RESSOURCES (CALENDRIER & BUDGET)

A. Calendrier

La complexité et le caractère controversé ou non du sujet exerceront l'impact le plus important sur le calendrier du projet. Cependant, un projet de Jury de citoyens ne doit pas dépasser 4 à 5 mois de préparation, une fois le financement garanti. (Des délais plus courts sont possibles avec des processus plus simples, tels que ceux parfois utilisés au Royaume-Uni ou en Australie.) Sont présentées ici deux façons de structurer le Jury de citoyens. Les deux calendriers démarrent APRÈS qu'un contrat ou un accord a été signé et que le financement a été garanti.

Proposition 1

Le premier calendrier subdivise la planification en deux phases distinctes, la majeure partie de la planification ayant lieu durant la première phase et la mise en œuvre, durant la seconde phase. Cette structure a pour principal avantage de donner l'occasion au commanditaire d'évaluer l'état d'avancement du projet avant de lancer l'enquête (qui représente un coût majeur). Le commanditaire peut suggérer des modifications à apporter au dossier, à l'agenda, à la liste de témoins, etc. et réserver plus de temps à la révision des plans ou choisir de mettre fin au projet. Pour autant, la phase 1 est très intensive dans le sens où elle exige un travail considérable de la part du staff et qu'elle peut présenter des difficultés d'horaire pour les membres du comité consultatif.

Phase 1	
Semaine 1	Constituer le groupe de travail
Semaines 1-2	Sélectionner le comité consultatif
Semaines 1-8	Consulter le groupe de travail
Semaine 4	1 ^{ère} réunion du comité consultatif: première élaboration de la mission, de l'agenda, de la liste de témoins
Semaine 6	2 ^e réunion du comité consultatif: le dossier, le programme, la liste de témoins
Semaines 6-9	Concevoir l'enquête téléphonique
Semaine 7	3 ^e réunion du comité consultatif: poursuivre l'élaboration de la mission, de l'agenda, de la liste de témoins
Semaine 9	4 ^e réunion du comité consultatif: finaliser la mission, l'agenda, la liste de témoins Le commanditaire examine l'état d'avancement

Phase 2

Semaine 1	Acheter des numéros de téléphone aléatoires
Semaines 2–3	Mener une enquête téléphonique; mailing adressé aux personnes interrogées dans le cadre de l'enquête
Semaines 2–4	Définir les objectifs du Jury de citoyens; se réunir avec les modérateurs
Semaine 5	Sélectionner les jurés
Semaines 1–10	Finaliser la mission, l'agenda, la liste de témoins; recruter et préparer les témoins; finaliser la logistique;
	Consulter le groupe de travail
	Réunions supplémentaires du comité consultatif si nécessaire
Semaines 7–9	Préparer les classeurs des jurés et de l'équipe
Semaine 9	Confirmer tous les jurés, les témoins et la logistique
Semaine 10	Auditions du jury; vendredi: émettre un rapport initial
Semaine 13	Émettre le rapport final

Proposition 2

Le jury se compose de 12 à 24 personnes qui soit sont sélectionnées au hasard, soit représentent un public donné ou un ensemble de parties prenantes. L'avantage est une réduction du temps total. Toutefois, cette formule offre moins de souplesse pour aborder les problèmes ou désaccords qui surviennent puisque les jurés auront déjà été contactés et auront reçu les dates. En outre, l'équipe doit assumer simultanément plusieurs tâches.

Semaine 0	Recevoir l'approbation du projet
Semaines 1–18	Consulter le commanditaire sur les éléments de conception
Semaine 1	Sélectionner le comité consultatif
Semaine 2	Concevoir l'enquête téléphonique
	Concevoir les objectifs de sélection du jury
	Développer les idées de la mission préliminaire
Semaine 3	Acheter des numéros de téléphone aléatoires
	Sélectionner un site
Semaines 4–14	Consulter le comité consultatif
Semaine 5	Mener l'enquête téléphonique
	Envoyer le dossier d'informations aux personnes interrogées dans le cadre de l'enquête
Semaine 6	Mettre au point la mission, l'agenda, la liste de témoins
	Finaliser le site
Semaine 7	Mettre au point la mission et l'agenda
Semaine 8	Sélectionner le jury
	Discuter de la mission et de l'élaboration de l'agenda
	Se réunir avec les modérateurs

Semaines 9–11	Discuter de la mission et de l'élaboration de l'agenda
Semaine 12	Finaliser la mission, l'agenda, la liste de témoins Recruter les témoins
Semaine 13	Confirmer et préparer les témoins
Semaine 14	Confirmer les jurés Confirmer les détails logistiques Préparer les classeurs des jurés et de l'équipe
Semaine 15	Auditions par du jury Vendredi: émettre un rapport initial
Semaine 18	Émettre le rapport final

B. Budget

Sont énumérés ci-dessous les principaux éléments budgétaires d'un Jury de citoyens:

- Personnel
 - équipe du projet (y compris éventuellement le directeur du projet, le gestionnaire, le ou les assistants, le personnel administratif)
 - défraiements pour les membres du jury
 - modérateurs
 - honoraires des experts
- Déplacements
 - membres du jury
 - experts
 - modérateurs
- Logement
 - membres du jury
 - experts
 - modérateurs
- Restauration
 - repas des jurés, des experts et de l'équipe du projet pendant l'événement
- Recrutement et promotion
 - recrutement des jurés
 - recrutement des experts
 - promotion et publicité du Jury de citoyens
- Communication
 - impression d'un projet de rapport et du rapport final, plus diffusion
- Installations
 - site où se déroule le Jury de citoyens
- Matériel et fournitures

Conseil: Le temps consacré par l'équipe constitue le coût le plus important d'un projet de Jury de citoyens. Ce volume de temps dépend de plusieurs facteurs dont l'expérience, la compétence, le caractère controversé du sujet, la longueur du projet, etc.

V. AUTRES BONNES PRATIQUES ET PIÈGES ÉVENTUELS

Afin de garantir que le jury soit représentatif de la population concernée, il est nécessaire d'instaurer une procédure fiable et ouverte pour obtenir un consensus sur les caractéristiques démographiques ou les attitudes à prendre en considération lors de la constitution du jury (en début de processus), ainsi que pour ratifier les recommandations du jury avec ceux qu'il est censé représenter (en fin de processus).

Le fait de demander aux décideurs politiques de participer activement au processus d'un Jury de citoyens, de poser et répondre à des questions et d'avancer leurs points de vue, rendrait la méthode plus performante. Les citoyens pourraient dialoguer directement avec ceux qui les gouvernent, ce qui les impliquerait de façon plus directe dans l'arène politique.

Références et ressources

Armour A., *The Citizens' Jury Model of Public Participation: A Critical Evaluation*, in O. Renn, T. Webler et P. Wiedemann (Éds), *Fairness and Competence in Citizen Participation*, pp. 175-187, Londres, Kluwer Academic Publishers, 2005

Bourg D. et Boy D., *Conférences de citoyens, mode d'emploi*, Éditions Charles Léopold Mayer, 2005

Crosby N., *Citizens Juries: One Solution for Difficult Environmental Questions*, in O. Renn, T. Webler et P. Wiedemann (Éds), *Fairness and Competence in Citizen Participation*, pp. 157-174, Londres, Kluwer Academic Publishers, 1995

Crosby N., *Healthy Democracy: empowering a clear and informed voice of the people*, Edina - Minnesota, Beavers Pond Press, 2003 (Peut être commandé sur www.BookHouseFulfillment.com)

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

Van Asselt M., Mellors J., Rijkens-Klomp N., Greeuw S., Molendijk K., Beers P. et van Notten P., *Building Blocks for Participation in Integrated assessment: A Review of Participatory Methods*, ICIS working paper I01-E003 ICIS, Maastricht, 2001



Conférence de consensus

I. DÉFINITION

Une conférence de consensus est une enquête publique centrée sur un groupe de 10 à 30 citoyens chargés d'évaluer un thème socialement controversé. Ces profanes soumettent leurs questions et préoccupations à un panel d'experts, évaluent les réponses de ces derniers, puis en débattent entre eux. Ce processus résulte en une déclaration de consensus rendue publique sous la forme d'un rapport écrit. Celui-ci est destiné aux parlementaires, aux décideurs politiques et au grand public et exprime leurs attentes, préoccupations et recommandations au terme de la conférence. L'objectif consiste à élargir le débat sur un sujet donné et inclure les points de vue de non-spécialistes afin d'éclairer la prise de décisions. En outre, le modèle danois met en évidence l'objectif qui consiste à arriver à une opinion de consensus, alors que d'autres prétendent que cet aspect n'est pas indispensable. Généralement, les conférences de consensus incluent un programme intensif de 3 jours ouvert au public.

Initialement créée aux États-Unis, cette méthode a été largement développée par le Danish Board of Technology (DBT) pour l'évaluation technologique. Cet organisme a considérablement encouragé son utilisation dans toute l'Europe. Alors que le DBT insiste vivement sur l'obtention d'un consensus, il n'en va pas de même dans d'autres organes nationaux, tels que les instituts d'évaluation technologique flamand (viWTA) et suisse.

II. QUAND L'UTILISER

Une conférence de consensus a notamment pour objectif de fournir aux citoyens un moyen d'influencer utilement les décisions politiques, l'évaluation des conflits, la clarification des comportements et de juger de la pertinence d'un enjeu de société. Elle a également été utilisée dans le cadre d'expériences sociales et de projets de recherche ainsi que dans le but de promouvoir la conscience sociale et le débat public. Le résultat de ce processus bénéficie généralement d'une crédibilité élevée car ce sont des profanes qui définissent le programme de la conférence et effectuent l'évaluation. La méthode peut notamment déboucher sur de nouvelles réglementations, de nouveaux débats et accords, la consolidation de politiques, la construction de ponts entre des groupes d'intérêt ou des positionnements différents ainsi que la suppression de peurs.

Le thème abordé doit pouvoir être défini et délimité.

Cette méthode s'avère particulièrement utile pour combiner de nombreuses formes de connaissances (par exemples: locales, traditionnelles et techniques). Elle permet en outre d'obtenir l'avis éclairé de non-initiés. Elle peut également permettre d'inclure des connaissances subjectives dans des développements scientifiques, technologiques et techniques. Plus généralement, elle constitue une approche possible lorsque (presque) tous les critères suivants sont réunis:

- L'avis des citoyens est requis pour des politiques qui sont à l'examen ou en cours d'élaboration.
- Le sujet est controversé, complexe et/ou technique.
- De nombreux groupes et individus nourrissent des inquiétudes.
- Les décisions qui en découlent touchent considérablement et directement certains groupes ou individus.

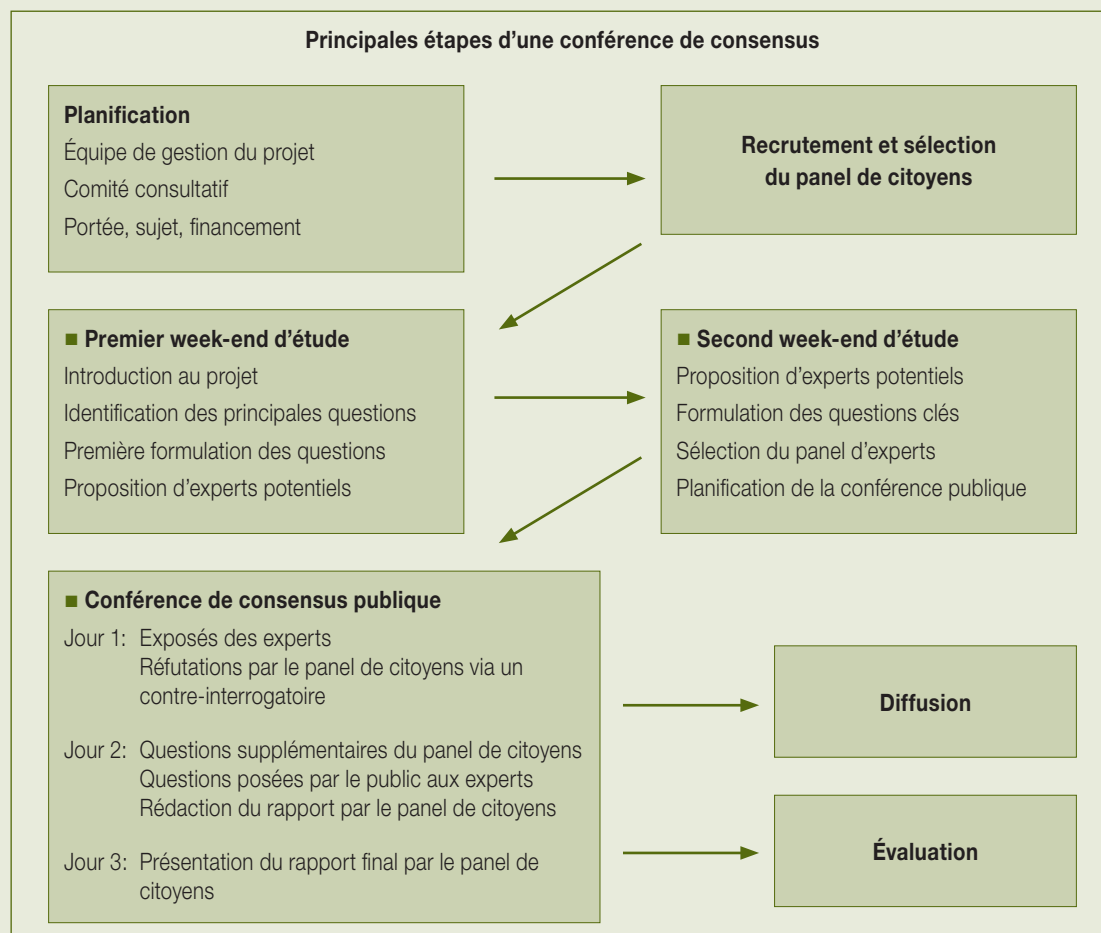
- Le public doit être davantage sensibilisé au sujet, qui doit en outre faire l'objet de débats publics.
- Les citoyens souhaitent s'impliquer plus formellement.

Le processus de communication des informations relatives au sujet de la conférence constitue un composant pédagogique important.

III. PROCÉDURE ⁽¹⁾

A. Aperçu

La conférence de consensus commence par la sélection aléatoire d'un panel de citoyens parmi la population. Pendant deux week-ends qui précèdent la conférence publique, ce panel découvre les questions importantes qui se rapportent au sujet abordé en faisant appel à des experts et en consultant la documentation. À partir de leur propre point de vue, ils formulent ensuite une série de questions clés, lesquelles sont soumises à un panel d'experts lors d'une conférence publique. Après deux jours de présentations d'experts et de contre-interrogatoires, le panel de citoyens rédige un rapport basé sur ce qu'ils ont appris et sur les réponses des experts à leurs questions clés. Le rapport est présenté le dernier jour de la conférence et est ensuite distribué aux décideurs politiques, aux principales parties prenantes et autres groupes et individus intéressés. Il représente donc la contribution du public à la politique publique.



(1) La majeure partie de la procédure mentionnée est extraite de Einsiedel, E. & Eastlick D., *Convening Consensus Conferences: A Practitioner's Guide*, Calgary (document non publié).

B. Préparation

Les principales personnes concernées par la planification et la mise en œuvre d'une conférence de consensus sont les suivantes:

- gestionnaire du projet (directeur, assistant et personnel administratif)
- comité consultatif/comité de pilotage (groupe de planification): 5 à 6 personnes
- panel de citoyens (panel de non-initiés): 12 à 15 personnes
- panel d'experts: environ 20 personnes
- facilitateur

Les principales responsabilités de chacun de ces acteurs sont détaillées ci-dessous.

(a) Le gestionnaires de projet

La gestion de projet inclut les tâches suivantes:

- préparer le projet
- gérer les différents partenaires
- s'occuper du panel de profanes
- contacter les experts
- équilibrer le budget
- s'occuper de la presse
- aider le panel de citoyens à rédiger les recommandations
- fournir la documentation à la conférence

(b) Le comité consultatif / comité de pilotage

Le comité de pilotage se compose de parties prenantes qui peuvent inclure (liste non limitative) des organismes de contrôle, des décideurs, des scientifiques, des entreprises et des organisations non gouvernementales. Les membres doivent être choisis pour leurs connaissances et leur expertise dans les domaines afférents au sujet et pour la diversité de leurs points de vue. Cela signifie qu'ils parlent en leur propre nom, en tant que membres du comité de pilotage, et non au nom de leur organisation. Ce comité aide l'équipe de gestion de projet à définir les objectifs, déterminer la portée de la conférence, identifier les experts potentiels (et les sources de financement, le cas échéant) et constituer le dossier d'information initial.

Le rôle spécifique du comité consultatif/de pilotage consiste à:

- veiller à l'objectivité du projet;
- suivre le processus;
- discuter du contenu avec le gestionnaire du projet;
- garantir que les documents destinés au panel de citoyens sont pertinents et neutres;
- dresser la liste des meilleurs experts sur le sujet traité;
- décider (avec le panel) à quels experts faire appel;
- approuver le programme de la conférence.

(c) Le panel de citoyens

Les membres d'un panel de citoyens ne doivent pas être représentatifs d'une population donnée car ce serait pratiquement impossible. L'objectif consiste plutôt à ce qu'un maximum d'opinions différentes soient représentées dans le panel afin de permettre un échange de perspectives variées. Le gestionnaire du projet a pour mission de veiller à ce que le panel compte suffisamment d'opinions divergentes pour permettre un dialogue fécond.

En plus de répondre aux autres critères de sélection, tous les candidats doivent être disponibles lors des deux week-ends d'étude et lors de la conférence publique. Les participants doivent donc être prêts à donner de leur temps. Le projet doit leur rembourser les frais de voyage et de logement ainsi que toutes les autres dépenses (garde des enfants, congés, etc.).

Les tâches d'un panel de citoyens:

- une profonde compréhension du sujet
- l'élaboration du programme et la préparation des questions pour la conférence
- l'interrogation des experts pendant la conférence
- la rédaction de recommandations relatives aux questions
- la présentation et la discussion des recommandations

(d) Le(s) facilitateur(s)

Il convient de recruter un ou deux facilitateurs professionnels qui ont l'expérience de processus participatifs axés sur la recherche d'un consensus. Ils doivent avoir une attitude non directive et être prêts à ce que ce soient les citoyens qui pilotent le processus.

Ils devront animer les deux week-ends d'étude et la conférence en elle-même.

Le ou les facilitateurs auront pour mission de:

- guider tous les processus pendant les week-ends d'étude et la conférence
- gérer les dialogues pendant les week-ends d'étude et la conférence
- présider la conférence
- aider à la rédaction du document

(e) Les personnes de référence (experts)

Les personnes de référence seront au nombre de 12 ou 15 et bénéficieront d'une expertise traditionnelle et non traditionnelle dans le sujet en question. Elles doivent uniquement assister au week-end de la conférence publique. Les points de vue favorables et défavorables doivent être représentés dans chaque dimension du thème traité, ce qui peut englober le social, l'éthique, les sciences, la politique, la santé, l'environnement, la sécurité ou l'économie.

La constitution de l'équipe d'experts commence très tôt dans le processus de planification. Elle requiert en outre que l'équipe de gestion anticipe les catégories dans lesquelles le panel de citoyens est susceptible de poser des questions. Les personnes de référence potentielles dans ces catégories sont alors contactées et informées du processus et de ce qu'on attend d'elles. Il convient également de leur demander si elles acceptent de participer au cas où elles seraient retenues et si elles sont disponibles. La sélection proprement dite des personnes de référence est effectuée par le panel de citoyens durant le second week-end d'étude, une fois qu'ils ont finalisé leurs principales questions.

Bien que ce soit le panel de citoyens qui doive identifier les types de personnes de référence qu'il souhaite voir à la conférence, il ne connaît pas toujours le nom de ces personnes. Le panel peut dès lors confier cette tâche à l'équipe de gestion du projet. Mais même si la réserve de personnes de référence constituée par l'équipe peut compter des dizaines de noms, elle satisfait rarement à toutes les exigences du panel de citoyens. Les gestionnaires doivent donc localiser, inviter et informer les personnes de référence appropriées dès que possible après le second week-end d'étude, de manière à ce qu'elles puissent confirmer leur présence suffisamment tôt.

Une fois leurs présences confirmées, ces personnes de référence reçoivent une ou deux questions relatives à leur propre expertise. Elles sont priées de préparer une brève présentation en réponse aux questions fournies. Ces réponses seront présentées lors de la conférence de consensus et seront suivies d'un contre-interrogatoire.

Conseil: Des personnes de référence supplémentaires peuvent être nécessaires lors des week-ends d'étude afin d'aider le panel de citoyens à comprendre les questions. Leur rôle pendant ces week-ends est déterminé soit par l'équipe de gestion, soit par le panel de citoyens.

Les experts peuvent ou non recevoir des honoraires, selon les habitudes en vigueur. Cet aspect doit être réglé lors de l'élaboration du budget. Les frais de déplacement, de nourriture et de logement sont habituellement couverts.

C. La conférence de consensus

1. Information préalable du panel de citoyens

Entre la sélection du panel de citoyens et le premier week-end d'étude, les membres du panel reçoivent habituellement quelques informations préliminaires sur le thème traité. Le choix de la nature et de l'étendue de ces informations incombe à l'équipe de gestion et au comité de pilotage. Plusieurs composants du dossier d'information peuvent être demandés aux parties prenantes et fournis par le comité de pilotage ou par d'autres experts. Entre le premier et le second week-end d'étude et entre le second week-end d'étude et la conférence, le panel de citoyens peut lui-même demander des informations ou expertises spécifiques (ou réunir et partager des informations).

Conseil: Dans l'intérêt d'un choix éclairé, des efforts concertés doivent être consentis afin de présenter tous les aspects dans le dossier d'information et toutes les informations qui seront ensuite fournies. Cependant, il ne faut pas s'attendre à ce que tous les membres du panel aient le temps de lire/regarder/écouter toutes les informations ou soient intéressés à le faire.

2. Premier week-end

Cinq objectifs:

- Développement des compétences
 - fournir des informations de base
 - introduire le contexte et la méthode
 - interagir avec les personnes de référence, le public et la presse
- Construction d'un esprit d'équipe ('team-building')
- Identification des domaines d'intérêt et des préoccupations
- Première formulation des questions
- Établissement d'un programme pour le second week-end d'étude

Le premier week-end d'étude marque le début d'un processus d'apprentissage pour les membres du panel de citoyens, lequel sera alors mieux informé sur le sujet dans les mois à venir. Il marque également le début d'une relation entre l'équipe de gestion, le facilitateur et les membres du panel. Le processus a notamment pour but d'inciter ces derniers à participer plus activement à la prise de décisions. Par conséquent, si le week-end d'étude commence par un programme planifié par l'équipe de gestion de projet, il doit être flexible et adaptable en fonction de la volonté des membres du panel d'en assumer le contrôle. L'un des rôles du facilitateur consiste notamment à guider ce transfert progressif du contrôle tout au long du processus. Il est impératif de laisser suffisamment de marge de manœuvre aux membres du panel pour qu'ils se forment leurs propres idées et attitudes, sans influences extérieures.

Conseil: Toutes les tâches que doivent accomplir les membres du panel seront simplifiées si l'équipe de gestion met tout en œuvre pour répondre à leurs besoins. Ce qui inclut (liste non limitative) un logement agréable, une nourriture de bonne qualité, des pauses planifiées et des possibilités d'échanges en dehors des lieux d'apprentissage ou de la conférence.

Les tâches des participants lors du premier week-end d'étude sont les suivantes:

Gestionnaire de projet

- fournir un aperçu du contenu du thème, des attentes et des étapes du processus
- fournir une base documentaire importante à partir de laquelle les panélistes peuvent commencer à formuler leurs principales questions

Facilitateur(s)

- guider le panel de citoyens vers des décisions prises par consensus
- aider ce panel à assumer le contrôle de la direction à suivre et du processus
- consolider l'esprit d'équipe

Panel de citoyens

- se familiariser avec toutes les questions relatives au thème traité
- identifier les domaines qui les préoccupent ou les intéressent le plus
- dans chacun de ces domaines, formuler une série de questions pour lesquelles ils chercheront des réponses
- définir un programme pour le second week-end d'étude

Remarque: Si l'équipe de gestion de projet souhaite enregistrer les débats, il convient d'obtenir l'autorisation du panel de citoyens avant ce week-end. Certaines conférences sont enregistrées pour les besoins des organisateurs; d'autres le sont par des médias locaux ou nationaux à des fins promotionnelles ou documentaires.

Conseil: Pour des raisons de temps et/ou de complexité, il est tout à fait possible que le panel ne parvienne pas à accomplir toutes les tâches fixées pour ce week-end. Certaines conférences ont résolu ce problème en invitant les panélistes à continuer de travailler sur la formulation et la catégorisation durant le mois qui sépare les deux week-ends d'étude. Pour cela, il est plus simple que tous disposent d'une connexion électronique. D'autres encouragent le respect rigoureux du programme.

Conseil: Certaines équipes de gestion de conférence ont démarré le premier week-end d'étude par un examen approfondi des valeurs fondamentales et des présupposés du panel de citoyens. L'idée est que, une fois toutes ces informations réunies et analysées, les panélistes puissent mieux comprendre pourquoi d'autres pensent différemment. Une liste de ces valeurs peut également être utilisée pour aider à identifier les domaines d'intérêt, à formuler les principales questions et à mettre l'accent sur le rapport final. Cependant, un tel exercice peut rencontrer une certaine résistance: certains membres du panel ont indiqué qu'à un stade aussi précoce du processus, ils n'étaient pas encore suffisamment à l'aise avec les autres membres pour dévoiler leurs convictions les plus personnelles.

3. Deuxième week-end

Cinq objectifs:

- Développer les compétences pour le week-end public
- Déplacer le contrôle des décisions et de la facilitation vers le panel de citoyens
- Formuler une série de questions clés
- Identifier les types d'experts requis pour la conférence
- Planifier la conférence

Le panel de citoyens doit avoir planifié le programme de ce week-end pendant le premier week-end d'étude. Dans la mesure du possible ou de ce qui leur convient, les panélistes doivent contrôler tant la facilitation du processus que les décisions prises. L'équipe de gestion et le facilitateur soutiennent cette passation de pouvoir en assumant tous les rôles que le panel de citoyens leur confère. Cette méthode accroît la responsabilité des membres du panel et leur appropriation du processus et de ses résultats.

Les tâches des participants lors du deuxième week-end d'étude sont les suivantes:

Gestionnaire de projet

- organiser le deuxième week-end d'étude conformément aux souhaits du panel de citoyens
- préparer une liste d'experts disponibles pour la conférence de consensus

Facilitateur(s)

- aider le panel de citoyens à prendre le contrôle du processus et de ses résultats

Panel de citoyens

- affiner les questions en une ou deux questions primordiales pour chaque domaine
- sélectionner des experts pour répondre aux questions lors de la conférence de consensus
- planifier la conférence de consensus

4. Troisième week-end (en public)

La conférence de consensus est un événement public de trois jours durant lequel des débats entre citoyens et experts sont animés par les citoyens eux-mêmes. À ce stade-ci, les membres du panel sont bien informés sur le sujet traité. Lors de la conférence, ils doivent remplir deux rôles : celui de citoyens représentant le grand public et de citoyens bien informés qui discutent avec des personnes de référence. Ils doivent conserver ces deux rôles à l'esprit dans leurs interactions avec d'autres participants, afin que les débats soient aussi riches pour les participants que pour les deux panels.

Les tâches des différents participants lors de la conférence sont les suivantes:

Gestionnaire de projet

- gérer les des inscriptions et résoudre les problèmes
- coordonner l'accès des médias aux panels des citoyens et des experts

Facilitateur

- aider le panel de citoyens lors des débats et de la rédaction du rapport final

Modérateur

- faciliter le timing et le bon déroulement de la conférence

Panel d'experts

- réaliser des exposés basés sur les questions clés
- répondre au contre-interrogatoire du panel de citoyens
- répondre aux questions du public
- être disponible pour les interviews avec la presse

Panel de citoyens

- faire un contre-interrogatoire du panel d'expert
- rédiger et présenter le rapport final;
- être disponible pour les interviews avec la presse.

(a) Premier jour de la conférence

Temps forts:

- exposés des experts
- contre-interrogatoire des experts par le panel de citoyens
- réfutation par les experts

Le premier jour est consacré aux exposés des experts, qui sont suivis d'un contre-interrogatoire mené par le panel de citoyens. Ce dernier aura choisi le format lors du deuxième week-end d'étude. Lors de cette première journée, le public ne joue qu'un rôle passif et observe les débats. Au moins un membre de l'équipe de gestion doit se consacrer aux besoins et demandes des deux panels. Un autre doit se charger de résoudre les problèmes. Il s'agit de la journée la plus remplie : généralement de 6 à 8 heures d'exposés et de contre-interrogatoires.

À la fin de la journée, le panel de citoyens se réunit pour passer en revue les débats du jour et déterminer quelles questions et préoccupations ne sont toujours pas résolues ou apaisées. Les citoyens formulent une série de questions supplémentaires qui seront soumises le lendemain au panel d'experts.

Conseil: Il peut s'avérer utile de confier à un seul membre de l'équipe de gestion les relations avec les médias et la coordination des interviews avec les deux panels. Le directeur de projet doit également être disponible pour les interviews avec la presse. Certaines de ses tâches (ainsi que les inscriptions) peuvent être déléguées à des bénévoles.

(2) Deuxième jour de la conférence

Temps forts:

- nouvelle séance de questions du panel de citoyens à l'adresse du panel d'experts
- questions du public à l'adresse du panel d'experts
- rédaction du rapport final par le panel de citoyens

Le panel de citoyens commence par poser ses questions complémentaires au panel d'experts, qui répond. Une fois cette séance de questions/réponses terminée, le forum peut s'ouvrir aux questions que le public veut poser aux experts. Cette participation du public n'est pas présente dans toutes les conférences!

Au terme des débats officiels, le panel de citoyens se retire afin de rédiger son rapport à huis clos, avec l'aide du facilitateur et d'un rédacteur. Ce rapport se structure autour des questions clés et contient tout ce que les membres du panel ont appris et entendu pendant les week-ends d'étude et la conférence. Généralement, il est rédigé entre le deuxième et troisième jour de la conférence et est présenté le dernier jour. Le facilitateur joue ici un rôle très délicat: il doit motiver et encourager sans se montrer trop directif.

Conseil: La rédaction du rapport est un processus très intensif qui doit respecter de rigoureuses contraintes de temps. Il est en outre épuisant mentalement et émotionnellement pour les membres du panel de citoyens et le facilitateur. Il n'est pas rare qu'il se termine aux petites heures du matin. Il est donc important que tous les besoins et le confort des panélistes soient anticipés ou rapidement satisfaits. Une alternative: certaines personnes ou cultures peuvent préférer imposer une limite de temps afin d'éviter de travailler toute la nuit.

(3) Troisième jour de la conférence

Événement principal:

Le panel de citoyens présente son rapport et répond aux questions du panel d'experts et du public.

Avant les débats du jour, l'équipe de gestion de projet fait des copies du rapport pour le panel d'experts et le public. La conférence de consensus se conclut par la présentation du rapport par le panel de citoyens. Le panel d'experts, puis le public, se voient offrir la possibilité de poser des questions de clarification au panel de citoyens. Le panel d'experts peut uniquement corriger des erreurs factuelles puisque le rapport représente la perspective et les conclusions des citoyens. Ensuite, le rapport est finalisé, imprimé et distribué.

IV. RESSOURCES (CALENDRIER & BUDGET)

A. Calendrier

Du début à la fin, ce processus requiert en moyenne 12 mois. Cependant, il est possible de le condenser le tout en un processus plus intensif d'environ 7 mois. Deux calendriers sont présentés ci-dessous. Le premier donne un aperçu plus général sur 12 mois. Le second est une check-list détaillée qui commence 24 semaines avant la conférence de consensus proprement dite. Ces deux calendriers sont présentés comme un compte à rebours jusqu'au début de la conférence. Ensuite, le calendrier de la conférence et les événements post-conférence sont présentés dans l'ordre chronologique normal.

Calendrier général sur 12 mois

12 mois avant la conférence de consensus

La première étape consiste à recruter le comité consultatif/comité de pilotage. Une fois sélectionné, ce comité et les organisateurs définissent le contexte de la conférence (voir les éléments de contexte ci-dessus). Simultanément et pendant plusieurs mois, ils se chargent d'identifier et de contacter les sources de financement potentielles (le cas échéant).

4 à 6 mois avant

Recrutement et sélection du panel de citoyens. Les organisateurs doivent commencer à réunir une équipe d'experts potentiels et recruter le ou les facilitateurs et le modérateur de la conférence. Avec l'aide du comité de pilotage, des lectures instructives, des enregistrements audio ou vidéo peuvent être rassemblés pour le panel de citoyens. Il convient également de concevoir le matériel promotionnel de la conférence.

3 mois avant

Préparation d'un dossier d'informations et envoi aux membres du panel de citoyens avant le premier week-end d'étude.

2 mois avant

Le premier week-end d'étude est organisé. Il s'agit de la première réunion du panel de citoyens. Ce week-end a pour but d'introduire le thème, d'identifier les questions clés, de commencer à cerner les profils d'experts souhaités lors de la conférence et de planifier le second week-end d'étude. Le recrutement des experts se poursuit.

1 mois avant

Le deuxième et dernier week-end d'étude est organisé. Les tâches à accomplir incluent la connaissance du sujet, la finalisation des questions clés et sous-questions, la finalisation de la sélection des experts et la planification du programme de la conférence. Promotion de la conférence et inscriptions.

Le week-end de la conférence de consensus

Cet événement public s'étend normalement sur trois jours et ne doit pas nécessairement avoir lieu le week-end. Le premier jour est normalement consacré aux exposés des experts et aux contre-interrogatoires par le panel de citoyens.

Le deuxième jour, le panel de citoyens et le public posent des questions supplémentaires au panel d'experts. Au terme de la séance de questions/réponses, le panel de citoyens se retire afin de rédiger son rapport en privé. Il présente son rapport aux experts et au public le matin du troisième jour. Les experts peuvent uniquement corriger les erreurs factuelles. Avant cela, ils ont la possibilité, comme le public, d'interroger le panel de citoyens.

1 mois après

Le rapport final du panel de citoyens est nettoyé de toute erreur grammaticale, imprimé et distribué aux décideurs politiques, entreprises, associations et autres groupes et individus intéressés. Il représente l'apport du public à la politique publique. Le débriefing du panel de citoyen peut avoir lieu un ou deux mois après la conférence.

1 à 12 mois après:

L'évaluation est effectuée.

Calendrier détaillé sur 6 à 7 mois et check-list

Le calendrier suivant requiert environ 24 semaines de planification et de préparation avant la conférence, suivies de la conférence proprement dite et de la diffusion du rapport final.

Semaine 24

- Recruter le gestionnaire du projet, son assistant et son secrétaire
- Former l'équipe de projet
- Fixer les dates de la conférence et réserver les lieux
- Réunir le groupe de planification (ce groupe se compose habituellement de 5 à 6 experts et acteurs concernés par le thème traité)
- Réserver l'équipement technique requis
- Contacter un journaliste en vue de préparer le dossier d'information à fournir au panel de citoyens
- Demander (à l'autorité concernée) les noms et adresses des 2.000 citoyens sélectionnés au hasard à partir de la base de données
- Préparer un budget (ou spécifier le budget du projet)

Semaine 23

- Réserver le lieu pour les deux week-ends
- Réserver le lieu pour la conférence
- Produire des directives pour le dossier d'information
- Commencer à préparer une liste préliminaire d'experts et d'orateurs possibles pour la conférence et affiner la liste pendant les deux semaines suivantes
- Recruter un facilitateur et lui présenter le projet
- Envoyer une lettre aux 2.000 citoyens sélectionnés au hasard, afin de les inviter à faire partie du panel de profanes et leur demander de compléter un formulaire de candidature qui contiendra des informations pertinentes pour la sélection finale du panel. Demander que les citoyens le renvoient (dans l'enveloppe affranchie fournie) s'ils souhaitent participer. Fixer un délai de deux semaines pour leur réponse

Semaine 22

- Établir un calendrier de réunion avec le groupe de planification et organiser la première réunion
- Créer un site internet pour le projet

Semaine 21

- Informer les mandataires politiques à propos du projet
- Informer les autres parties intéressées

Semaine 20

- Date limite pour les candidatures des citoyens à la participation au panel
- Organiser la première réunion avec le groupe de planification. Les tâches à accomplir incluent:
 - discuter des directives pour le dossier d'information
 - définir les critères de sélection du panel de citoyens
 - proposer des experts/orateurs potentiels pour la conférence

Semaine 19

- Envoyer une proposition de composition du panel de citoyens, à soumettre à l'approbation du groupe de planification
- Envoyer une lettre aux membres sélectionnés du panel. Joindre un formulaire de confirmation et demander que les citoyens le renvoient signé (dans l'enveloppe affranchie fournie)

Semaine 18

- Planifier le processus du projet avec le facilitateur

Semaine 17

- Envoyer des lettres appropriées aux candidats qui ont répondu mais n'ont pas été sélectionnés pour faire partie du panel
- Commencer à dresser la liste des personnes qui devraient être invitées à la conférence et affiner cette liste durant les semaines suivantes
- Envoyer un premier avant-projet du dossier d'information au groupe de planification

Semaine 16

- Envoyer une lettre au panel de citoyens avec les instructions relatives au premier week-end et au projet, ainsi que toute information complémentaire requise
- Organiser la seconde réunion avec le groupe de planification: le dossier d'information doit faire l'objet de discussions et les corrections doivent être notées par le journaliste. Élargir la liste des experts/orateurs potentiels.
- Envoyer une lettre aux experts de la liste afin de les prévenir qu'ils sont susceptibles de recevoir une invitation à venir faire une présentation lors de la conférence. Leur demander de répondre (au moyen de l'enveloppe affranchie jointe) s'ils sont disponibles ou non.

Semaine 15

- Finaliser la rédaction du dossier d'information

Semaine 14

- Dresser un plan de table et régler les autres détails de la conférence. Décider comment les deux panels, le président et le public seront disposés dans la salle.

Semaine 13

- Imprimer les dossiers d'information et les envoyer au panel de citoyens
- Imprimer le programme du premier week-end et l'envoyer au panel

Semaine 12

- Réserver des restaurants pour la conférence (les experts et les citoyens sont habituellement invités à déjeuner)

Semaine 11

- Finaliser la préparation des aspects pratiques pour le premier week-end
- Organiser le premier week-end. Les tâches à accomplir incluent:
 - l'introduction
 - un brainstorming et le débat sur les questions et problèmes
 - un choix de 6 à 8 thèmes qui peuvent structurer les questions
 - l'identification des informations supplémentaires nécessaires au panel de citoyens

Semaine 10

- Suivi et recherche des questions factuelles qui n'ont pas trouvé de réponses pendant le week-end

Semaine 9

- Envoyer le complément d'information au panel de citoyens

Semaine 8

- Envoyer le programme du second week-end au panel de citoyens
- Préparer les aspects pratiques du second week-end

Semaine 7

- Organiser le second week-end. Tâches:
 - spécifier et délimiter les questions
 - répartir les questions sur les 6 à 8 thèmes

Semaine 6

- Ébaucher un programme préliminaire pour la conférence

Semaine 5

- Organiser la troisième réunion avec le groupe de planification: décider quels experts peuvent répondre à quelles questions spécifiques lors de la conférence
- Contacter les experts: leur demander de faire une présentation à la conférence et de fournir, deux semaines à l'avance, un document écrit qui sera distribué au panel. À ceux qui confirment leur présence, leur dire qu'ils recevront une lettre avec de plus amples informations dans la semaine qui suit
- Envoyer les invitations à la conférence
- Réserver le logement pour les experts qui viennent de loin

Semaine 4

- Préparer les détails pratiques de la conférence
- Envoyer une lettre aux experts/orateurs avec les détails pratiques de la conférence, ainsi qu'un briefing précis sur la ou les questions du panel auxquelles ils doivent répondre
- Envoyer des programmes détaillés de la conférence au panel de citoyens
- Envoyer des lettres ad hoc aux experts qui ont été contactés mais qui ne devront pas venir à la conférence

Semaine 3

- Finaliser les détails pratiques de la conférence

Semaine 2

- Date limite pour les documents à fournir par les experts/orateurs
- Date limite pour les inscriptions (ouvertes au public)
- Éditer les documents de la conférence et les imprimer
- Imprimer le programme définitif et autres informations
- Envoyer les documents au panel de citoyens, aux experts et autres parties intéressées. Faire des copies supplémentaires à distribuer lors de la conférence

Semaine 1

- Envoyer une confirmation au public inscrit
- Contacter la presse
- Finaliser les détails pratiques. Prévoir les éléments suivants:
 - plusieurs grands blocs de papier pour noter les idées
Remarque: Préférez le papier à la craie ou aux tableaux blancs. Des feuilles individuelles peuvent être utilisées à des fins d'archivage et sont plus faciles à transporter.
 - plusieurs gros marqueurs de couleurs vives
 - photocopieuse (capable de copier sur du papier transparent)
 - ordinateur/traitement de texte
 - projecteur et écran
 - appareil-photo

B. La conférence**Un jour avant la conférence publique**

- Le panel de citoyens arrive, découvre les installations et déjeune ensemble.

Premier jour de la conférence publique

- Les experts font leurs exposés, répondent aux questions préparées par le panel de citoyens lors du week-end. Dans l'après-midi, les experts ont le temps de développer et de clarifier les questions du panel.

Deuxième jour de la conférence publique

- Le panel de citoyens interroge le panel d'experts et discute avec lui. Une fois que les questions du panel ont trouvé une réponse, le forum peut s'ouvrir au public.

Traditionnellement, les tâches suivantes ont lieu le soir et la nuit. On peut bien sûr également ajouter une journée au processus.

- Le panel discute afin de dégager ses recommandations et prépare son rapport.
- Le document est imprimé en vue d'une distribution et est placé sur le site web.
- Un communiqué de presse contenant les principales recommandations du panel de citoyens est préparé et envoyé à la presse.

Troisième ou quatrième jour (selon qu'une journée a été ou non ajoutée pour les débats et la rédaction du rapport)

- Le panel de citoyens présente et lit à haute voix le document final devant le panel d'experts, les décideurs politiques, la presse et le public. Des commentaires sont faits et les éventuelles erreurs factuelles sont corrigées.
- Le projet fait l'objet d'une évaluation.
- Déjeuner et mots d'adieu.

Après la conférence

- Le document final du panel de profanes est présenté dans un rapport avec les contributions écrites des experts.
- Les principales conclusions du panel sont communiquées aux membres du Parlement dans un bulletin d'information (et à toute autre personne concernée).
- Synthèse des évaluations du projet et publication sur le site web.

C. Budget

Le processus est complexe et requiert de nombreuses ressources. Les coûts varieront selon la portée de la conférence (régionale ou nationale), la méthode de sélection, le transport et le logement ainsi que le type et la quantité de publicité. Sont répertoriés ci-dessous les principaux postes budgétaires d'une conférence de consensus:

- **Personnel**
 - gestionnaire du projet
 - responsable de la communication / assistant
 - facilitateur(s)
 - personnel administratif
 - modérateur
- **Déplacements**
- **Logements**
- **Nourriture**
 - week-ends d'étude
 - conférence de consensus: panels et public
 - réception pour la presse après la conférence
- **Recrutement et promotion**
 - envois pour recruter le panel de citoyens
 - promotion et publicité pour la conférence
- **Communication**
 - impression des documents de la conférence
 - impression de l'ébauche de rapport et du rapport final
- **Installations**
 - des week-ends d'étude
 - de la conférence de consensus
- **Matériel et fournitures**
 - (voir liste plus haut)

V. AUTRES BONNES PRATIQUES ET PIÈGES ÉVENTUELS

Si le panel de citoyens doit être constitué de personnes aux opinions et visions divergentes, ses membres doivent avoir l'esprit suffisamment ouvert pour avoir des discussions sérieuses avec d'autres. Cela suppose également qu'ils doivent être disposés à écouter et essayer de comprendre le point de vue des autres ainsi qu'à explorer et expliquer leurs propres présupposés et arguments. Ce n'est pas en se contentant de réitérer une position rigide qu'ils favoriseront des échanges productifs.

Références et ressources

Banethien H., Jaspers M., Renner A., *Governance of the European Research Area: The role of civil society. Interim Report*, European Commission Community Research, 2003

Bourg D. et Boy D., *Conférences de citoyens, mode d'emploi*, Éditions Charles Léopold Mayer, 2005

Chevalier J., *Social Analysis System* (www.sas-pm.com)

Danish Board of Technology, Lars Klüver and Ida Andersen (www.tekno.dk)

Einsiedel E. et Eastlick D., *Convening Consensus Conferences: A Practitioner's Guide*, University of Calgary (document non publié)

Joss S. et Durant J., *Public Participation in science. The role of consensus conferences in Europe*, Londres, Science Museum, 1995

Van Asselt M., Mellors J., Rijkens-Klomp N., Greeuw S., Molendijk K., Beers P. et van Notten P., *Building Blocks for Participation in Integrated assessment: A Review of Participatory Methods*, ICIS working paper I01-E003 ICIS, Maastricht, 2001



Deliberative Polling[®] (1)

I. DÉFINITION

Le 'Deliberative Polling[®]' (qui pourrait être traduit par 'sondage délibératif' ou 'consultation délibérative') a été inventé par Jim Fishkin et Bob Luskin au Centre for Deliberative Polling de l'Université du Texas en 1988. Cette méthode est disponible pour tous mais la présence et l'autorisation des propriétaires sont requises pour tous les événements qui mentionnent explicitement le nom de leur méthode. Dans pareils cas, tous les coûts afférents à leur présence doivent être couverts et les propriétaires pourront demander une rétribution.

Le 'Deliberative Polling[®]' a été mis sur pied en vue de répondre à deux défis auxquels doivent faire face les démocraties modernes: comment obtenir une vision (délibérative) **à la fois représentative et éclairée** de ce que le public pense et ressent à propos d'une problématique publique majeure, afin de guider le processus décisionnel public. Le sondage conventionnel influence considérablement les décideurs politiques, mais ne reflète souvent que les impressions superficielles du public à l'égard de petites phrases et titres issus des médias. Le 'Deliberative Polling' tente d'utiliser la télévision et le sondage d'opinion d'une manière novatrice et constructive afin de dépasser ces limites. Ce processus révèle les conclusions auxquelles le public arriverait s'il avait l'occasion de s'informer et participer davantage à des questions de politique publique.

Un 'Deliberative Poll[®]' combine les caractéristiques de représentation et de délibération en effectuant:

1. une enquête sur un échantillon aléatoire représentatif du public;
2. une délibération éclairée parmi une cohorte aléatoire représentative, issue de l'échantillon de l'enquête, et
3. une enquête post-délibération en vue de permettre l'analyse des changements survenus dans les connaissances et attitudes des participants au 'Deliberative Polling'.

Les 'Deliberative Pollings' cherchent à surmonter les limites des sondages d'opinion du type 'premier cité', en donnant aux participants le temps et l'aide nécessaires pour qu'ils s'informent sur une problématique et qu'ils passent d'une opinion peu éclairée à un jugement plus réfléchi (Fishkin et Rosell, 2004). La création d'une délibération éclairée passe par:

1. des possibilités d'avoir des conversations sérieuses avec d'autres membres du public dans un endroit sûr et neutre⁽²⁾;
2. des informations équilibrées (impartiales) qui mentionnent les opinions des experts de tous bords;
3. une méthodologie structurée permettant d'analyser les informations avec d'autres membres du public.

Ce processus permet au public d'en apprendre davantage sur une question et de confronter les marges de manœuvre et les conséquences essentielles qui sont inhérentes à de nombreux débats et choix de politique publique. Les changements d'opinion significatifs qui ont été notés au terme des sondages délibératifs (par comparaison aux résultats pré- et post-enquête) illustrent des changements d'opinion plus importants qui surviendraient dans le public dans son ensemble, s'il avait eu l'occasion de s'informer davantage et de délibérer sur des questions de politique.

Dernière particularité du 'Deliberative Polling', la participation des médias et surtout de la télévision à la couverture de l'événement. Et ce, pour trois raisons: cette participation engage le public et les décideurs dans un processus qui offre transparence et forte visibilité; elle accroît la portée du processus à l'égard du grand public; et elle peut conférer un sens des responsabilités au public qui participe au sondage délibératif (voir III Procédure, Section B, Point 3).

(1) L'auteur, Janice Elliott, Ph.D. (Senior Associate, Forum des Politiques Publiques) tient à souligner le soutien de David Brook, M.A. (Former Senior Research Associate, Forum des Politiques Publiques; Principal, DBk Consulting) pour son travail lors de la rédaction et la relecture de cet article.

(2) La méthodologie en face à face a été adaptée à un environnement en ligne.

II. QUAND L'UTILISER

Plusieurs critères importants déterminent si un sondage délibératif est une méthodologie utile à mettre en œuvre:

1. La nature de la problématique proprement dite

Les questions suivantes doivent recevoir une réponse affirmative avant de s'engager:

La problématique est-elle importante et intéresse-t-elle le public?

En général, une telle problématique est associée à de nombreuses visions et perspectives très divergentes sur la meilleure manière dont elle doit être résolue. Si le public ne s'investit pas intensément ou s'il n'est pas suffisamment sensibilisé à cette problématique, il sera difficile de créer un niveau d'intérêt et de soutien suffisant pour entreprendre un 'Deliberative Poll®' et il se peut que le processus ne justifie pas les dépenses à engager.

La problématique implique-t-elle des valeurs très différentes dans le public?

Ce sont ces jugements de valeur qui suggèrent la nécessité de recourir à une délibération éclairée et enrichissent la délibération relative aux compromis et conséquences.

2. L'importance d'un échantillon aléatoire pour les décideurs, les commanditaires et les médias

Les décideurs (surtout les mandataires publics) sont généralement intéressés par le caractère représentatif de l'échantillon. Ils aiment savoir si les connaissances et attitudes ont changé ou non. Le sondage délibératif se distingue de certaines autres méthodes délibératives parce qu'il cherche à informer l'opinion publique à partir d'un vaste échantillon aléatoire.

3. Les résultats du processus seront-ils liés aux décideurs et parties prenantes? Et comment?

L'objectif d'un processus de 'Deliberative Polling' consiste à influencer les décisions et à démontrer au public que ses délibérations peuvent faire la différence. L'une des principales caractéristiques d'un sondage délibératif réside dans l'occasion qu'ont les participants de donner directement un feed-back aux décideurs et aux principales parties prenantes. Les décideurs clés doivent rester ouverts aux résultats d'une telle méthode et aux opinions et perspectives qui émergeront des participants (si les décideurs sont particulièrement intéressés par un point de vue ou une série de conclusions, la valeur de l'ensemble du processus peut s'en trouver affectée).

Exemples de types de problématiques pour lesquelles des 'Deliberative Polls' ont été menés:

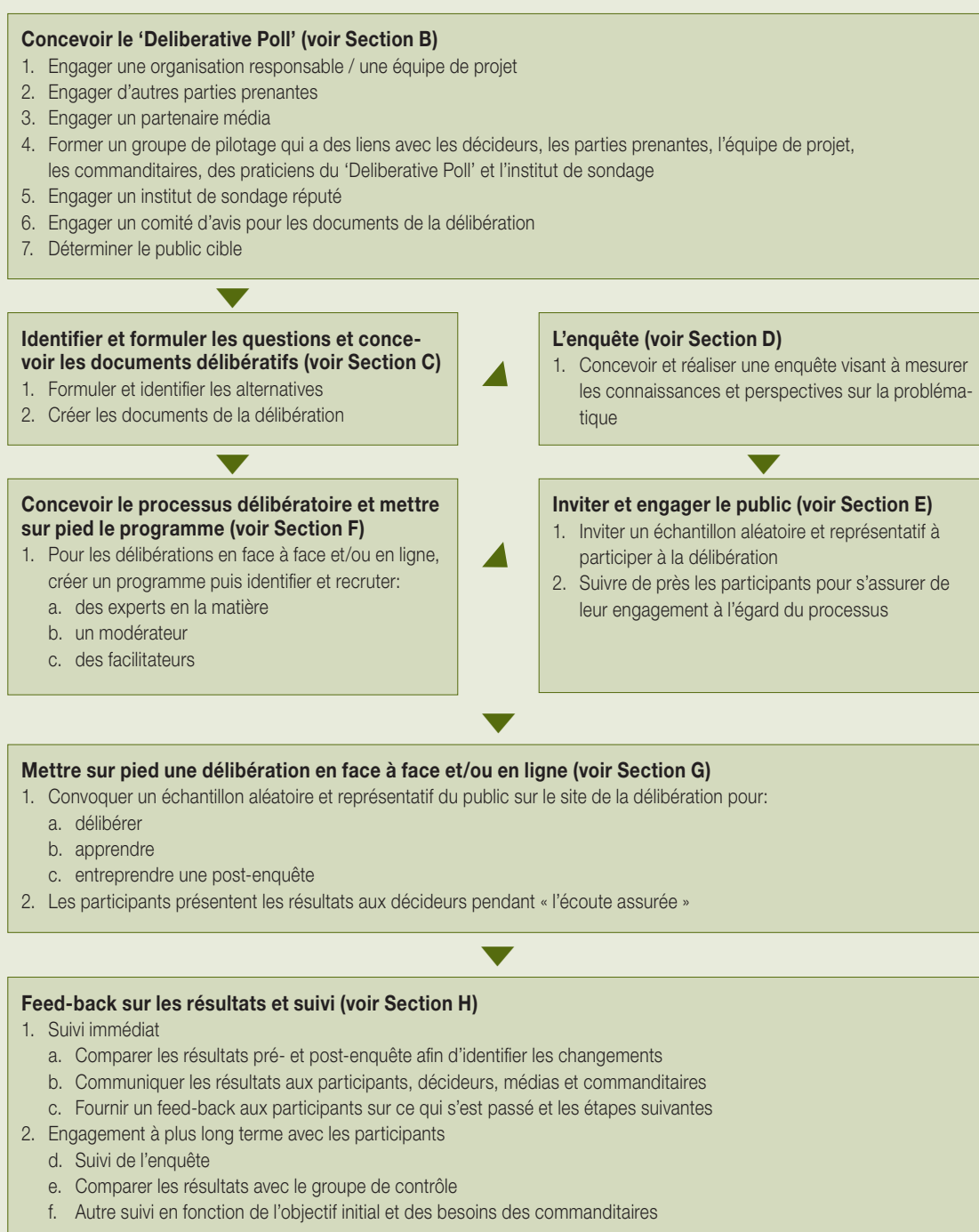
1996	États-Unis	Thèmes de la convention nationale (élection présidentielle)
1999	Australie	Passage d'une monarchie à une république
1999	Portland, EU	Problématiques relatives à l'enseignement
2000	Danemark	Référendum sur l'euro
2001	Australie	Réconciliation avec les aborigènes
2002	Yale, EU	Développement économique régional

III. PROCÉDURE

A. Aperçu

Les étapes fondamentales de la conception et la mise en œuvre d'un sondage délibératif sont résumées dans le Tableau 1 ci-dessous:

Tableau 1: Élaboration et mise en œuvre d'un 'Deliberative Poll'



B. Concevoir le 'Deliberative Poll'

1. Engager une organisation responsable / équipe de projet

Une fois que le choix s'est porté sur le sondage délibératif conformément aux critères mentionnés à la section II ci-dessus, la première étape – et la plus importante – de la préparation que doit accomplir le **commanditaire du projet** consiste à identifier et engager le **promoteur du projet**.

Le **commanditaire du projet** est généralement une partie prenante importante qui s'intéresse directement à une question spécifique ou à un ensemble de questions. Les commanditaires potentiels peuvent par exemple être un gouvernement régional ou national et/ou un ministère, des organisations non gouvernementales nationales ou régionales, etc. La légitimité et l'impact sont garantis par la participation de parties prenantes de tous bords (pour et contre la problématique) et d'un partenaire média considéré comme crédible et compétent par le public qui va participer.

La crédibilité du **promoteur** est indispensable à la réussite de la délibération. Il doit s'agir d'une organisation non partisane respectée, qui peut conférer une certaine légitimité au processus. Elle doit être considérée comme impartiale et doit être respectée tant par les décideurs que par le public.

L'**équipe de projet** doit consister en un groupe de praticiens chevronnés qui sont capables de concevoir et mettre en œuvre les processus d'engagement citoyen. En raison de la complexité de la méthode du 'Deliberative Polling', il peut s'avérer utile que certains membres de cette équipe bénéficient d'une expérience dans la mise en œuvre même de sondages délibératifs.

L'une des premières tâches à entreprendre tant par le promoteur que par le commanditaire consiste à élaborer et démarquer la réalisation d'un plan de travail et un budget (pour un exemple de plan de travail et un calendrier, consultez la Section IV).

2. Engager d'autres parties prenantes

Étant donné l'envergure et les dépenses liées à la mise en œuvre d'un sondage délibératif, il est souvent souhaitable d'engager des **sponsors et des parties prenantes supplémentaires**. Par souci de crédibilité, cette tâche relève de la responsabilité du promoteur. Ces autres parties prenantes qui sont particulièrement intéressées par les résultats du sondage délibératif peuvent être d'autres niveaux de pouvoir (fédéral, régional, local), des ONG, des organisations du secteur privé, des associations et des médias.

3. Engager un partenaire média

L'une des particularités essentielles de la méthodologie du sondage délibératif réside dans l'engagement de **médias régionaux et/ou nationaux** (idéalement la télévision) afin de garantir la couverture de certains ou de tous les sondages délibératifs. L'implication des médias accroît l'impact potentiel du sondage sur les décideurs, politiques ou non, et le grand public. Elle permet également de toucher un public plus vaste et de sensibiliser les gens à la problématique et à la délibération. Elle est particulièrement importante lorsque la cible du processus est le grand public. (Voir B6)

4. Former un groupe de pilotage en liaison avec:

1. les décideurs, les parties prenantes
2. l'équipe de projet
3. les commanditaires
4. des praticiens chevronnés de la méthodologie du 'Deliberative Polling'
5. l'institut de sondage

Le groupe de pilotage a pour mission de guider le processus et de créer des liens avec les principaux décideurs qui participeront à la délibération, avec l'équipe de projet, le partenaire média, l'institut de sondage et les commanditaires afin de s'assurer qu'ils connaissent et approuvent tous le processus et les documents et qu'ils sont ouverts aux résultats potentiels du processus.

Le groupe de pilotage interviendra dès le début du processus et périodiquement tout au long de celui-ci.

5. Engager un institut de sondage réputé

L'une des principales missions de l'équipe de projet consiste à engager un institut de sondage réputé qui sera chargé de concevoir et fournir les éléments d'enquête pour le sondage délibératif (conjointement avec l'équipe de projet).

L'institut de sondage doit faire partie intégrante du processus de planification et doit être représenté dans le groupe de pilotage du projet.

6. Engager un comité d'avis pour la formulation des questions et la conception des documents délibératifs

L'équipe de projet doit également engager un comité d'avis. Il aura pour tâche de veiller à ce que la problématique choisie soit formulée d'une manière aussi équilibrée, détaillée et impartiale que possible. Le comité d'avis doit être composé d'experts crédibles (neutres, s'ils existent) dans la problématique choisie. Il est essentiel de s'assurer que la composition du comité d'avis soit équilibrée par rapport aux positions en présence.

Ce groupe sera chargé de vérifier que les documents délibératifs sont nuancés et précis. Ses membres en attesteront publiquement en incluant leur nom dans ces documents. Une fois encore, il est important de s'assurer que tous les participants, ainsi que le public, les commanditaires et les parties prenantes, sont convaincus de l'équilibre et la pertinence des documents.

7. Déterminer le public cible

Enfin, il faut aussi, durant la phase préparatoire, déterminer le public cible du sondage délibératif. Fondamentalement, le groupe d'orientation doit répondre à la question suivante : qui veut-on influencer par cet événement ? Il peut s'agir de responsables politiques, d'autres décideurs ou du grand public (par exemple, avant une élection).

Il convient également de déterminer si la délibération se fera en face à face ou en ligne. Cette décision devrait être prise par le promoteur du projet sur les conseils du groupe de pilotage (voir B4).

C. Identifier et formuler les questions et concevoir les documents délibératifs

L'une des tâches les plus importantes dans la mise sur pied d'un sondage délibératif consiste à identifier et formuler les questions et à concevoir les **documents délibératifs**. C'est un travail qui demande beaucoup de temps.

1. Formuler et identifier les alternatives

Cette étape a pour objectif de concevoir les documents qui favoriseront une délibération éclairée au sein du public. La formulation d'une question détermine souvent la façon dont elle sera abordée. Il est essentiel de formuler la question choisie de manière à ce que les membres du public qui participent à la délibération puissent retrouver leurs voix (et valeurs) dans les documents et puissent commencer à voir et comprendre les marges de manœuvre et les conséquences de certains types d'actions. Le processus de formulation n'est pas propre au 'Deliberative Polling' et est un composant majeur de nombreux processus délibératifs.

L'identification et la formulation de la question visent trois grands objectifs:

1. (In)former le public au sujet de la problématique d'une manière équitable et équilibrée
2. Identifier et décrire différentes façons crédibles et raisonnables (des alternatives) d'aborder la problématique et qui peuvent servir de base à la délibération sur les actions éventuelles à entreprendre. La délibération demandera au public représentatif d'examiner ces choix et d'essayer de décider s'il faut faire quelque chose et si oui, ce qui devrait être fait selon eux
3. Accomplir ces deux tâches de manière crédible et légitime aux yeux des commanditaires, des médias, des principales parties prenantes et du public

Identifier des alternatives raisonnables pour aborder la question

La formulation de la question passe par l'élaboration d'une série d'alternatives. Celles-ci sont identifiées en engageant des parties prenantes de différents bords ou ayant des points de vue variés sur la question. Chaque alternative est décrite en ces termes:

- a. une brève description de l'option;
- b. un aperçu des implications de l'option pour les personnes concernées: communautés, gouvernements, industries et public
- c. une discussion sur les pour et les contre liés à l'option, le tout rédigé dans un langage 'grand public' qui reflète les valeurs communément partagées

Voici quelques exemples d'alternatives relatives à la lutte contre la pollution atmosphérique:

Les gouvernements devraient imposer des normes strictes aux industries et produits afin de réduire la pollution atmosphérique.

Les citoyens, les entreprises et les industries devront prendre des actions volontaires pour changer leurs habitudes quotidiennes, leurs modes de vie et réduire la pollution atmosphérique.

Il faut donner plus de moyens aux chercheurs pour qu'ils développent rapidement des alternatives efficaces aux produits et usages actuels qui participent à la pollution atmosphérique.

Conseil: Il est important de trouver plus de deux alternatives ou options car en proposant au moins trois scénarios différents, vous garantisiez une discussion plus productive, moins polarisée. En élaborant ces choix, veillez à intégrer les points de vue des parties prenantes sur les différents aspects de la problématique.

2. Créer les documents délibératifs

Comme mentionné plus haut, les documents délibératifs ont pour but:

1. d'accroître les connaissances et la compréhension de la problématique en présentant des informations impartiales, équilibrées, détaillées et accessibles
2. de présenter des alternatives crédibles pour aborder la problématique.

Format et accessibilité

Les documents délibératifs doivent être rédigés de manière à être accessibles au grand public (présentation sous la forme d'un journal grand format avec images, graphiques et tableaux). Les praticiens du 'Deliberative Polling' s'efforcent constamment de surmonter la barrière de l'alphabétisation. Pour cela, ils peuvent, par exemple, concevoir une présentation multimédia des informations, afin que les participants puissent apprendre via un format audiovisuel attrayant.

Le comité d'avis

Le comité d'avis doit se prononcer sur l'impartialité, l'équité et la crédibilité des documents délibératifs. Il n'est pas rare de devoir rédiger plusieurs versions avant d'arriver à la version définitive.

Conseil: Testez les documents auprès de citoyens ordinaires afin de vous assurer que les alternatives sont toutes présentées de manière crédible pour les partisans de chaque aspect de la problématique.

Pour plus d'informations sur la formulation des questions, consultez le document *Framing Issues for Public Deliberation*, publié en 2001 par la Charles F. Kettering Foundation.

D. L'enquête

Concevoir et réaliser une enquête afin de mesurer les connaissances et perspectives sur la problématique

L'enquête d'opinion est l'un des deux principaux composants du 'Deliberative Polling' et doit être effectuée une première fois avant l'événement délibératif ainsi qu'à la fin du processus. Elle a pour but de refléter l'identification et la formulation des problèmes dans le public. Les questions doivent rechercher les avis sur les alternatives et évaluer les connaissances du public sur le thème choisi. L'enquête est conçue par l'institut de sondage et menée auprès d'un échantillon aléatoire et représentatif du public dans toute la région concernée par le sondage délibératif. Si les moyens le permettent, un groupe de contrôle peut également être constitué à titre comparatif, afin de vérifier que les changements ne résultent pas d'autres facteurs externes à la délibération.

E. Inviter et engager le public

1. Inviter un échantillon aléatoire et représentatif à participer à la délibération

Chaque citoyen qui complète l'enquête doit indiquer à la fin s'il souhaite aussi participer à l'événement du 'Deliberative Polling'. Les personnes qui acceptent sont ensuite inscrites en tant que participants (leurs coordonnées sont enregistrées). Des dispositions sont prises pour chacun de ceux qui assistent et participent au sondage délibératif.

Conseil: Il convient de suivre régulièrement le public afin d'entretenir son intérêt et de garantir sa participation. Ce processus exige beaucoup de travail, surtout si les participants doivent se déplacer.

2. Suivre de près les participants pour s'assurer de leur engagement à l'égard du processus

Les participants reçoivent immédiatement une lettre de suivi, qui vient confirmer leur participation et leur fournit des renseignements sur la délibération, le promoteur et les commanditaires du projet. Souvent, le suivi est effectué par l'institut de sondage qui est engagée dès l'enquête initiale. Avant l'événement, les participants reçoivent également un dossier d'information impartial (les documents délibératifs) et une série d'informations générales. Il convient d'effectuer un suivi régulier afin de garantir que le panel de participants respecte son engagement et reste informé.

Si le sondage délibératif s'étend sur plus d'une journée, l'équipe de projet doit veiller à ce que tous les participants restent sur place (afin de favoriser le dialogue et l'interaction autour du thème principal) et prennent leurs repas ensemble. Il est utile de faire en sorte que les médias locaux et des organismes locaux respectés soient bien informés du déroulement du 'Deliberative Poll', de son promoteur et de ses commanditaires, car le public aura tendance à se montrer sceptique à propos de l'événement et tentera de vérifier sa légitimité en contactant des sources d'information dignes de confiance.

F. Concevoir le processus délibératoire et mettre sur pied un programme

Mettre sur pied un programme, identifier et recruter:

- a. des experts dans les sujets traités
- b. un modérateur
- c. des facilitateurs
- d. des volontaires

Objectif et trajet du processus

L'objectif global du processus consiste à donner au public l'occasion de prendre connaissance des alternatives et d'en délibérer en suivant le trajet ci-après:

- 1. Explorer les informations et les 'faits' à partir des documents délibératifs, en petits groupes et en séance plénière, à la fois avec d'autres membres du public et avec des experts.
- 2. Examiner chaque alternative en petits groupes afin d'analyser les perspectives et les valeurs personnelles et collectives.

3. Rédiger des questions à poser aux experts afin de clarifier et d'en savoir plus sur la problématique et les alternatives.
4. Poser ces questions au panel d'experts, qui a été sélectionné pour sa crédibilité et qui représente les différents points de vue sur la problématique.
5. Revenir aux petits groupes afin d'examiner toutes les alternatives et de voir s'ils parviennent à déterminer l'alternative qu'ils préfèrent, s'il y en a une.

Orientation sur l'apprentissage

Fondamentalement, une délibération est un processus centré sur le public et orienté vers l'apprentissage. Le programme mis sur pied et les interactions qui ont lieu entre les membres du public doivent refléter ces priorités. Le programme exact de chaque délibération sera différent, mais le plan de travail de la Section IV fournit un aperçu élémentaire de ce que peut être le programme d'une séance d'une journée. Vous trouverez d'autres programmes et documents sur le site internet du Center for Deliberative Polling (<http://www.la.utexas.edu/research/delpol/cdpindex.html>)

Les experts

Pendant chaque séance plénière du processus de délibération (voir le point Convoquer une délibération en face à face ou en ligne, ci-dessous), les membres du public doivent pouvoir faire appel à un panel d'experts dans les matières traitées pour répondre à leurs questions et recevoir de plus amples informations et précisions sur les faits et les documents délibératifs. Ces experts doivent être identifiés, interviewés et recrutés par l'équipe de projet avant la séance. Ils feront office de personnes ressources sur le site pour les membres du public. Il est essentiel de veiller à un équilibre en termes de connaissances et de perspectives parmi ces experts.

Conseil: Les experts ne font pas d'exposés. Ils sont plutôt là comme personnes-ressources et doivent répondre aux besoins d'apprentissage du public.

Le modérateur et les facilitateurs

Les deux acteurs principaux de la réussite du sondage délibératif sont le modérateur et les facilitateurs. Idéalement, le promoteur identifie et recrute une personnalité connue et digne de confiance qui interviendra en tant que modérateur et 'visage' du Deliberative Poll. L'équipe de projet doit également identifier des facilitateurs parmi les membres du public pour les séances en petits groupes. Ces facilitateurs doivent être interviewés et sélectionnés avant la séance. Il est important de veiller à ce que le modérateur et les facilitateurs ne soient pas particulièrement intéressés par un résultat spécifique et/ou ne ressentent pas le besoin d'exprimer leurs propres points de vue sur certains aspects de la problématique abordée.

Il est essentiel que les facilitateurs et le modérateur soient compétents et bien informés de la nature et des objectifs du sondage délibératif ainsi que du thème qui est au centre de la discussion. À cette fin, l'équipe de projet doit élaborer un guide du facilitateur afin d'informer celui-ci du processus et de son rôle.

Enfin, le modérateur et les facilitateurs doivent passer une demi-journée avec l'équipe de projet pour une formation préalable à l'événement afin de se familiariser avec la méthodologie et les documents délibératifs.

Les bénévoles

Souvent, il s'avère utile de faire appel à des bénévoles pour gérer un public aussi vaste. Il s'agit souvent d'étudiants de l'enseignement supérieur qui ont envie d'en savoir plus sur ce type de processus.

'Deliberative Polling' en ligne

Ces dernières années, la méthodologie du traditionnel sondage délibératif en face à face a été adaptée à un environnement en ligne. Cette variante remplace la délibération en face à face par des interactions virtuelles parmi le public. Cette approche en ligne utilise généralement les interactions vocales plutôt que textuelles; interactions qui sont rendues possibles grâce aux ordinateurs fournis à un échantillon du public. Elle se déroule lors de discussions synchrones hebdomadaires avec des petits groupes modérés, les réponses étant distribuées entre les séances. Les réponses sont fournies par des experts compétents (sélectionnés à l'aide d'une approche similaire à celle utilisée pour le panel d'experts d'une délibération en face à face).

Parmi les avantages potentiels d'un sondage délibératif en ligne, citons:

1. Un échantillon représentatif du public peut être constitué en ligne pour un coût nettement inférieur à celui d'une réunion non virtuelle.
2. Il est plus facile et plus flexible d'engager une communauté de participants sur la durée.
3. Il est plus facile de mesurer précisément ce que font les participants pendant le processus.

Les économies potentielles peuvent être quelque peu compensées par la nécessité de fournir des ordinateurs et un accès internet aux personnes de l'échantillon aléatoire qui n'en sont pas encore équipées. Ces frais supplémentaires auront tendance à être moindres dans les zones urbaines (où davantage de personnes possèdent un ordinateur et un accès à large bande) et sur la durée (puisque la possession d'un ordinateur devient de plus en plus courante dans les pays où des sondages délibératifs sont menés).

G. Mettre sur pied une délibération en face à face ou en ligne

1. Réunir un échantillon aléatoire et représentatif du public sur le site de la délibération pour:

- a. délibérer
- b. apprendre
- c. entreprendre une post-enquête

Le jour du sondage délibératif proprement dit commence par la convocation des participants sur le site choisi. En général, les sondages délibératifs durent au moins un jour et s'étendent souvent sur tout un week-end. L'équipe de projet doit veiller à ce que les membres du public puissent assister à toute la séance. Les participants se voient offrir des honoraires afin de compenser certains frais personnels liés à leur participation. Bien qu'il n'y ait pas de montant standard pour cette rétribution, en Amérique du Nord, les participants reçoivent habituellement entre 100 et 150 \$ pour un week-end.

Conseil: Au cas où la séance s'étend sur tout un week-end, il faut prévoir un repas et une activité de détente en soirée afin que les participants puissent créer des liens entre eux. Cela peut favoriser une plus grande convivialité et améliorer la qualité de la délibération.

Inscription

Le sondage délibératif commence par une séance d'inscription, afin de s'assurer que les participants sont présents et qu'ils disposent de tous les documents nécessaires. À ce stade, les participants découvrent le petit groupe avec lequel ils vont travailler tout au long de l'événement. Il y aura inévitablement des changements et des annulations de dernière minute. Il est dès lors important que l'équipe de projet veille à ce que les petits groupes soient équilibrés en terme de nombre de membres et de profil démographique (si possible).

Ouverture en plénière

Après les inscriptions, les participants se réunissent en séance plénière d'ouverture. On y donne un aperçu de l'événement délibératif et le modérateur et l'équipe de projet répondent aux questions. Il peut s'avérer utile de s'assurer qu'au moins un membre de l'équipe de projet joue le rôle de 'Monsieur/Madame Solution' auprès des participants: il répondra à toutes leurs questions et les aidera à se retrouver dans tous les détails organisationnels.

Travail en petits groupes

L'aspect délibératif du 'Deliberative Polling' commence ensuite, lorsque les membres du public se subdivisent en petits groupes pour discuter des principaux thèmes. Comme indiqué dans un chapitre précédent, les documents délibératifs formulent le thème de manière à présenter plusieurs alternatives possibles. Durant les séances en petits groupes, les participants délibèrent sur chacune des alternatives, en examinant les marges de manœuvre et les conséquences ainsi que leurs valeurs et en se posant mutuellement des questions. Au fil du temps, les participants sont encouragés à rassembler les questions éventuelles de manière à les poser aux experts qui seront disponibles durant les séances plénières.

Séances plénières

À la fin de chaque séance en petits groupes, les participants retournent en séance plénière, où ils ont la possibilité de poser des questions de clarification aux panels d'experts présents. Ces experts, qui ont été préalablement identifiés (comme décrit ci-dessus), répondent d'une manière aussi équilibrée que possible, en se concentrant sur la présentation des faits, et non sur leurs opinions personnelles. L'équilibre peut être atteint tant dans la composition du panel que dans les réponses aux questions. Le modérateur gère le panel et doit veiller à ce que leurs réponses soient équilibrées.

Le format 'petits groupes – séances plénières' a pour objectif de permettre à tous les participants d'approfondir leurs connaissances, d'examiner chaque choix, d'explorer leurs propres valeurs et celles des autres participants et, finalement, de tirer des leçons de la délibération. Ce schéma de discussion sera répété durant le reste de la journée ou du week-end.

Conseil: Les observateurs sont un autre élément important du 'Deliberative Polling'. Beaucoup ont besoin de 'voir pour croire' que le public peut réellement s'engager dans des problématiques publiques complexes. Ils peuvent également attester de l'efficacité et de la légitimité du processus. Pour faciliter l'observation sans interrompre le travail des petits groupes, il est possible de prévoir, dans une salle distincte pour les observateurs, une transmission vidéo en direct d'un groupe (qui aura donné son autorisation).

Enquête post-délibération

Au terme de la délibération et avant « l'écoute assurée », la même enquête que celle menée avant la séance est remise aux participants, afin de voir si et comment leurs connaissances et opinions ont évolué au cours de la séance. Les réponses de chaque participant sont comparées avant et après la délibération afin de quantifier l'ampleur des changements individuels (et de refléter les changements d'opinion). Pour cela, il convient d'utiliser une méthode d'identification des participants à l'enquête qui préserve leur anonymat. (Remarque: le processus du 'Deliberative Polling' ne cherche pas le consensus, puisqu'il a pour but de mieux comprendre les changements d'opinion au niveau individuel. La seconde enquête est menée avant la dernière séance plénière, afin de minimiser l'impact de la pression sociale sur les opinions individuelles.)

2. Présentation des résultats des participants aux décideurs pendant « l'écoute assurée »

À la fin du processus, les participants ont l'occasion de s'adresser aux principaux décideurs (responsables politiques, parties prenantes des différents secteurs et juridictions concernés) pour présenter les résultats de leurs délibérations. Cette séance a pour objectif de permettre aux membres du public de comprendre l'impact potentiel de leurs délibérations sur les principaux décideurs et de permettre à ces derniers de recevoir les résultats des délibérations. Le Forum des Politiques Publiques appelle cela une « écoute assurée ». Ce processus de communication des résultats de la séance inclut à la fois des zones de consensus entre les participants et les points de vue et perspectives de plus petits groupes de participants et d'individus.

Conseil: Les décideurs doivent être briefés avant de recevoir les résultats de la délibération.

Avant la séance, les décideurs sont briefés et encouragés à ne pas contester les opinions des membres du public. Au contraire, ils sont invités à écouter attentivement les commentaires et points de vue des participants. Ils sont préparés à considérer cette séance et le public comme une 'ressource riche' qui leur permet de comprendre ce qui doit être fait aux yeux du public. Cet aspect s'avère particulièrement important quand des responsables politiques, comme des ministres, sont présents. Ils sont invités à ne poser que des questions de clarification s'ils ne comprennent pas un point ou une question donnés.

Au terme de la séance, les participants sont remerciés pour le temps qu'ils ont consacré à ce processus et on confirme les arrangements pris pour le voyage du retour. Ils sont informés du suivi qui sera effectué par le promoteur et, plus généralement, par les décideurs et les autres personnes impliquées.

Gestion des médias

Pendant l'événement, les médias doivent faire l'objet d'une attention toute particulière. L'équipe de projet doit s'occuper en même temps des médias, des décideurs et du public de manière à préserver la qualité de la délibération publique. Il est essentiel d'affecter une personne à la gestion sur place des médias. Il convient également de définir des règles de base pour la communication avec les participants afin de minimiser les interruptions.

H. Feed-back des résultats et suivi post-sondage délibératif

1. Suivi immédiat

- a. Comparer les résultats pré- et post-enquête afin d'identifier les changements
- b. Communiquer les résultats aux participants, décideurs, médias et commanditaires
- c. Fournir un feed-back aux participants sur ce qui s'est passé depuis, sur les étapes suivantes

Après l'événement, l'institut de sondage compare les enquêtes pré- et post-délibération afin d'identifier et de quantifier statistiquement les changements significatifs en termes de connaissances, d'attitudes et d'opinions. En fonction de cette analyse, des rapports sont préparés pour les participants, les décideurs et les commanditaires. Ces résultats sont généralement présentés aux médias et au public via des communiqués de presse.

Il est essentiel de s'assurer que les membres du public qui ont participé au projet reçoivent un feed-back sur les étapes suivantes et sur ce qui sera entrepris à la suite des résultats. Il est également important de publier rapidement ces résultats afin de préserver l'intérêt des médias. En règle générale, l'équipe de projet et le commanditaire envoient des lettres de suivi aux participants pour les remercier de leur participation et donner un aperçu des mesures (le cas échéant) que le commanditaire ou les décideurs envisagent de prendre.

2. Engagement à plus long terme avec les participants

- d. Suivi de l'enquête
- e. Comparer les résultats avec le groupe de contrôle
- f. Autre suivi en fonction de l'objectif initial et des besoins des commanditaires

L'équipe de projet peut également mener la même enquête une dernière fois 6 mois à 1 an après l'événement, afin de voir quels changements subsistent dans le temps et quels comportements ont déjà évolué. Bien qu'il ne s'agisse pas d'un objectif explicite des sondages délibératifs, il est possible de permettre aux membres du public qui participent de rester en contact entre eux, avec les commanditaires et/ou avec les décideurs. Pour cela, vous pouvez, par exemple, créer une communauté en ligne ou une liste de diffusion. De même, les commanditaires ou décideurs peuvent souhaiter réaliser un suivi afin de soutenir ou d'encourager les actions ou les changements de comportement de la part du public participant.

IV. RESSOURCES

A. Plan de travail

Mener un 'Deliberative Polling' demande beaucoup de temps et de moyens, même si les coûts peuvent être considérablement réduits en préférant la méthodologie en ligne à celle du face à face. Bien que les tâches décrites jusqu'ici ne doivent pas respecter un calendrier strict, vous trouverez ci-dessous quelques conseils élémentaires pour la conception du processus d'un sondage délibératif.

En tout, l'élaboration et la mise en œuvre d'un 'Deliberative Poll' peuvent prendre entre 6 mois et 1 an, depuis les premières étapes de la conception jusqu'à la réalisation du sondage post-événement et à l'analyse finale des résultats. Il peut être accompli plus rapidement en fonction des ressources disponibles et d'autres considérations similaires. Le tableau ci-dessous fournit un aperçu des principales activités à entreprendre pour développer un sondage délibératif, en se basant sur une durée de 6 mois.

Tableau 2: Calendrier pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un 'Deliberative Poll'

Timing	Activité
Lancement pré-projet	<i>Décision d'agir</i> • Obtenir l'engagement de commanditaires/sponsors et principaux décideurs en leur demandant s'ils sont prêts à recevoir des résultats variés • Engager un responsable • Confirmer le commanditaire principal • Déterminer le budget et le calendrier du projet et obtenir l'engagement du commanditaire principal pour le financement
1^{er} mois	<i>Démarrer le projet</i> • Confirmer le thème clé • Recruter l'équipe qui sera chargée de concevoir et mettre en œuvre le projet • Confirmer la date et le lieu de l'événement <i>Impliquer les principaux décideurs</i> • Confirmer la participation des principaux décideurs • Généralement, ces décideurs sont proches du commanditaire du projet, mais doivent également inclure des mandataires politiques et/ou des fonctionnaires clés intéressés par la problématique ou qui exercent des responsabilités dans ce domaine <i>Mettre sur pied un groupe de pilotage composé des acteurs suivants:</i> a. décideurs, parties prenantes b. l'équipe de projet c. les commanditaires d. des praticiens chevronnés en matière de sondages délibératifs e. l'institut de sondage <i>Créer un comité d'avis</i> • Identifier et engager les principaux penseurs et leaders d'opinion en ce qui concerne la problématique abordée <i>Recruter un partenaire média</i> • Identifier et engager des médias locaux et nationaux pour parrainer/couvrir l'événement <i>Recruter d'autres commanditaires/sponsors pour l'événement (facultatif)</i> • Engager d'autres organisations et pouvoirs publics susceptibles d'être intéressés par le thème abordé <i>Engager un institut de sondage réputé</i> • Confirmer les dates et autres aspects relatifs à l'enquête <i>Commencer à identifier et formuler le thème (concevoir les documents délibératifs)</i> • Passer en revue toute la documentation relative au thème principal et aux sujets liés
2^e mois	<i>Confirmer le lieu</i> • Il doit pouvoir accueillir le nombre de participants plus l'équipe de projet, le staff engagé pour l'événement et les observateurs • Il doit contenir une grande salle et plusieurs salles plus petites pour le travail en groupes

	<i>Poursuivre la conception des documents délibératifs</i> • Encourager le comité d'avis et les parties prenantes à s'informer sur les subtilités et différentes perspectives liées au thème abordé <i>Identifier et engager le modérateur du 'Deliberative Polling'</i> • Le modérateur joue un rôle important dans la réussite de l'événement
3^e mois	<i>Recruter des experts pour l'événement</i> • Identifier les experts dans les domaines clés • S'assurer de la participation d'experts de tous bords <i>Recruter des facilitateurs</i> • Identifier et engager des facilitateurs <i>Réaliser un avant-projet des documents délibératifs</i> • Réaliser une version de travail des documents délibératifs • Si possible, concevoir également une version audiovisuelle ou en ligne de ces documents afin de proposer un environnement d'apprentissage aussi vaste que possible <i>Tester les documents délibératifs sur un groupe témoin</i> • L'avant-projet de documents délibératifs doit être testé au moins une fois sur un groupe témoin et de préférence plusieurs fois tout au long de son élaboration <i>Concevoir l'enquête</i> • Rédiger les questions de l'enquête en collaboration avec le commanditaire du projet, l'institut de sondage et le groupe de pilotage <i>Confirmer les questions de l'enquête</i> • Les valider par le biais d'un test collectif • Les valider auprès des commanditaires • Les valider auprès du comité d'avis
4^e mois	<i>Valider les documents délibératifs</i> • Examiner les projets de documents délibératifs avec les principales parties prenantes et les experts en la matière • S'assurer que les documents sont aussi détaillés, neutres et impartiaux que possible • Le comité d'avis les examine et approuve leur équité et impartialité. <i>Mener la pré-enquête</i> • Soumettre l'enquête à un échantillon aléatoire représentatif • Inviter un échantillon aléatoire représentatif de l'enquête à participer (les participants doivent au moins être au nombre de 250-300 pour garantir une validité statistique)
5^e mois	<i>Confirmer la présence des participants</i> • Envoyer immédiatement une lettre de confirmation avec des informations sur le 'Deliberative Polling' et le promoteur • Réserver les hébergements • Réserver les tickets de voyages Conseil: Pour garantir leur présence, il est essentiel de contacter régulièrement et de suivre les citoyens qui ont accepté de participer. Au moins trois contacts sont requis.

	<i>Finaliser et imprimer les documents délibératifs</i> • Rédaction de la version finale des documents délibératifs • Relecture finale • Traduction et relecture, le cas échéant • Composition et impression des documents (prendra au moins 2 à 3 semaines) • Correction et mises à jour des documents • Dernier tirage <i>Finaliser les autres documents de l'événement</i> • Finaliser le programme • Finaliser la liste des experts
6^e mois	<i>Confirmer les dispositions de voyage pour les participants</i> • Veiller à ce que tous les besoins des voyageurs aient été rencontrés <i>Distribuer les documents délibératifs</i> • Les participants doivent avoir l'occasion de lire les documents délibératifs au moins une semaine avant la séance • Les participants doivent également recevoir le calendrier de l'événement et d'autres documents utiles, y compris les informations de contact en cas d'urgence <i>Préparer le guide du facilitateur</i> • Concevoir un guide pour les facilitateurs des petits groupes de discussion afin de décrire leurs rôles et responsabilités • Les facilitateurs examinent également les documents délibératifs avant la séance et se familiarisent avec le thème abordé
Une semaine avant l'événement	<i>Conférence téléphonique avec les experts</i> • Confirmer leur rôle (impartialité, répondre aux questions que leur posent directement les participants) et préciser qu'il n'y aura aucun exposé ni plaidoyer • Permettre aux experts de chaque panel de se rencontrer et de discuter avant la séance • Permettre un échange libre d'idées sur les types de questions qui seront posées et sur le ou les experts qui y répondront <i>Conférence téléphonique ou réunion avec le modérateur</i> • Indispensable pour s'assurer que le modérateur comprend son rôle dans le processus • Ils interviennent de diverses manières en tant que représentants ou leaders des participants, en posant des questions de clarification aux experts et ils font office de guides neutres et dignes de confiance pour l'événement
La veille de l'événement	<i>Préparer le site</i> • Terminer toutes les signalisations et installations <i>Confirmer les dispositions de voyage des participants</i> • S'assurer que les membres du public arrivent comme prévu et que les problèmes sont résolus <i>Former les facilitateurs</i> • La préparation des facilitateurs est une étape essentielle de l'événement • Le convocateur doit prévoir de passer au moins une demi-journée avec le modérateur et les facilitateurs avant les séances • Le modérateur et les facilitateurs doivent connaître les documents délibératifs <i>Donner des instructions aux bénévoles</i>

Agenda de l'événement	<i>En général, les sondages délibératifs peuvent durer entre un jour et un week-end. Les grandes lignes sont semblables, si ce n'est davantage de travaux en groupe et de séances plénières pour la version plus longue.</i> <i>Petit-déjeuner</i> <i>Inscription des participants</i> • Les participants sont inscrits et reçoivent toutes les informations dont ils ont besoin pour le reste de l'événement • Les participants doivent être répartis pour le travail en petits groupes où ils sont attendus <i>Introduction</i> • Introduction et accueil par le modérateur et l'équipe de projet • Description des activités de la journée et réponse aux questions <i>Séance en petits groupes</i> • Chaque séance est dirigée par un facilitateur formé • Lors du travail en petits groupes, chaque groupe rassemble, puis choisit les questions auxquelles il souhaiterait que le panel d'experts réponde pendant la séance plénière <i>Séance plénière</i> • La séance plénière rassemble les petits groupes pour qu'ils posent des questions de clarification aux experts • Le modérateur agit comme un participant à la discussion qui reformule les questions et veille à ce que les experts répondent aux questions soumises • Il est important de s'assurer que les experts répondent uniquement aux questions posées et qu'ils n'expriment pas leurs propres opinions. L'objectif est l'équilibre et une représentation équitable des différents aspects. <i>Lunch</i> <i>Petits groupes / Plénière (reprise)</i> <i>Préparation du rapport et de « l'écoute assurée »</i> • À la fin de la séance, chaque petit groupe prépare la présentation de ses résultats qu'il fera pendant la séance plénière finale devant les parties prenantes et les décideurs. Chaque groupe disposera d'environ 5 minutes pour faire part de son opinion. <i>Enquête post-délibération</i> • Effectuée à la fin du 'Deliberative Poll' par l'institut de sondage ou gérée par les petits groupes eux-mêmes <i>« Écoute assurée »</i> • Les participants présentent les résultats de leur délibération aux décideurs. Ceux-ci ont l'occasion de poser toutes leurs questions de clarification <i>Conclusion</i>
Post-séance (immédiate)	<i>Debriefing avec le modérateur et les facilitateurs</i> • Examen des résultats du processus tant qu'ils sont encore bien présents à l'esprit du modérateur et des facilitateurs

Post (le mois suivant)	<i>Analyse des données et du rapport</i> • Analyse des données collectées avant et après, et rédaction d'un rapport sur les résultats destiné au(x) commanditaire(s) et aux participants • Éventuellement, la rédaction d'articles universitaires ou autres pour saisir les résultats du projet <i>Publication des résultats</i> • Communication des résultats du projet au public et à la presse • Les changements statistiquement importants sont mis en évidence <i>Remerciements et communication du rapport aux participants</i> • Il est important de remercier les membres du public pour leur participation et de les sensibiliser aux résultats du projet
Post (l'année suivante)	<i>Enquête de suivi (Facultatif)</i> • Entreprendre une dernière enquête de suivi qui porte sur la cohorte initiale et sur le groupe de contrôle, afin de voir si leur comportement/opinion a changé sur le long terme

B. Budget

La mise en œuvre d'un 'Deliberative Polling' est coûteuse. Les coûts dépendent fortement du contexte: la durée, le lieu, les voyages et logements à prévoir éventuellement. Ils varient autour d'une à plusieurs centaines de milliers d'euros. Ce processus constitue toutefois une occasion unique de savoir avec précision et nuance ce qu'un public informé pense d'un thème donné. Il convient de comparer les coûts de mise en œuvre à la quantité d'informations manquantes. Les sondages délibératifs en ligne peuvent permettre de réduire fortement ces coûts. Parmi les principaux facteurs de coûts figurent:

1. L'engagement d'un responsable et d'une équipe de conception de projet

Étant donné le caractère spécifique du sondage délibératif, il est presque inévitable que le commanditaire souhaite engager une équipe de projet chevronnée, capable de surveiller la conception et la mise en œuvre de la méthodologie.

Coût approximatif: 40.000 – 80.000 €

2. Réalisation des enquêtes d'opinion (pré et post) et de l'analyse

Une fois encore, étant donné les compétences et l'infrastructure très spécifiques requises pour mener une enquête d'opinion à grande échelle, le promoteur doit faire appel à une société respectée et recruter des participants.

Coût approximatif: 40.000 €

3. Suivi du public et organisation logistique

Coût approximatif: 10.000 €

4. Communication

Comme ce processus a pour but de faire participer les décideurs politiques et les médias, la communication est une composante importante qui doit entrer en ligne de compte dans la planification et la mise en œuvre d'un 'Deliberative Poll'.

Coût approximatif: 20.000 €

5. Transport et logement

Selon la nature du sondage délibératif, il se peut que de nombreux participants doivent voyager pour se rendre sur le site qui accueille l'événement. Si ce dernier se déroule sur une zone réduite, ces coûts peuvent être minimes. En revanche, si son envergure est nationale, et surtout dans les pays plus vastes, les frais liés aux déplacements, aux logements et à la coordination y afférente peuvent être considérables. En outre, les participants reçoivent souvent des honoraires symboliques pour le temps qu'ils consacrent à l'événement (de l'ordre de 100 à 150 €).

Coût approximatif: 10.000 – 100.000 €

6. Lieu

Il peut s'avérer très difficile de trouver un lieu approprié qui favorisera et permettra le dialogue parmi un grand groupe de personnes. Pour les événements qui se déroulent sur plusieurs jours, des postes tels que les repas des participants peuvent également représenter des dépenses considérables.

Coût approximatif: 10.000 – 15.000 €

7. Modérateur et facilitateurs

Selon le nombre de participants et la disponibilité des facilitateurs expérimentés, il peut s'avérer coûteux d'identifier, de recruter et de former les facilitateurs. Parfois, les grandes villes comptent une association de facilitateurs à laquelle vous pourrez demander de trouver des professionnels qui correspondent aux profils recherchés.

Coût approximatif: 15.000 €

8. Engagement en ligne

Bien que les auteurs n'aient jamais utilisé une approche 'en ligne' au cours des missions qu'ils ont menées, la pratique actuelle inclut souvent de nombreux aspects virtuels qui peuvent générer une nouvelle catégorie de dépenses.

Coût approximatif: à déterminer

V. AUTRES BONNES PRATIQUES ET PIÈGES ÉVENTUELS

Du point de vue du commanditaire, il est important pour le processus de ne pas s'investir dans le sens d'un résultat particulier. Une fois que les membres du public reçoivent des informations équilibrées et impartiales, c'est à eux d'orienter la discussion dans les directions qui leur semblent les plus appropriées ou utiles.

Pour qu'un sondage délibératif exerce un impact maximal, les commanditaires et les décideurs doivent s'engager à écouter attentivement et, le cas échéant, prendre des mesures en fonction des résultats des séances. Les membres du public veulent savoir qu'après avoir passé du temps à délibérer, ils seront écoutés attentivement par les principaux décideurs (grâce à « l'écoute assurée ») et qu'ils recevront un feed-back sur ce qui s'est passé à la suite de la délibération.

Enfin, pour qu'un 'Deliberative Poll' modifie l'attitude et/ou les opinions des membres du public, il doit idéalement faire partie d'un processus d'engagement continu et plus vaste. Si un processus d'engagement citoyen a notamment pour but d'informer des membres du public, de leur confier une mission et de leur permettre d'identifier les actions qu'ils peuvent personnellement entreprendre pour aider à s'attaquer à un problème, dans ce cas l'équipe de projet et le commanditaire doivent tout mettre en œuvre après l'événement pour aider les membres du public à agir en fonction de ce qu'ils ont appris. Idéalement, cet aspect doit avoir été abordé dans la planification générale du projet.

Références et ressources

Belcher et al, *Framing Issues for Public Deliberation*, Charles F. Kettering Foundation, 2001

Berkman Center for Internet & Society at Harvard Law School, *Representation in Cyberspace Study* (<http://cyber.law.harvard.edu/rcs/fish.html>)

Center for Deliberative Polling®, University of Texas (www.la.utexas.edu/research/delpol/bluebook/execsum.html)

Centre for Deliberative Democracy, Stanford University (<http://cdd.stanford.edu/>)

Discussion of Public Choice Theory (http://encyclopedia.laborlawtalk.com/Public_choice_theory)

Fishkin J., *Deliberative Polling®: Toward a Better-Informed Democracy*, Stanford University, Center for Deliberative Democracy, revue en 2004

Fishkin J. et Rosell S., *Choice Dialogues and Deliberative Polls: Two Approaches to Deliberative Democracy*, in National Civic Review, Vol. 93, #4 Winter 2004

Fishkin J. et Ackerman B., *Deliberation Day 2004*, Yale University Press, 2005

Lynegar S., Luskin R. et Fishkin J., *Facilitating Informed Public Opinion: Evidence from Face-to-Face and Online Deliberative Polls*, Center for Deliberative Democracy, Research Papers, 2004



Delphi⁽¹⁾

I. DÉFINITION

La méthode Delphi implique une consultation itérative d'experts. Chaque participant complète un questionnaire et reçoit ensuite un feed-back sur toutes ses réponses. À la lumière de ces informations, il remplit une nouvelle fois le questionnaire; cette fois, en expliquant chacune de ses opinions qui divergent fortement de celles des autres participants. Ces explications s'avéreront très utiles pour les autres. En outre, il peut changer d'avis, en fonction de sa propre évaluation des nouvelles informations fournies par les autres participants. Ce processus est répété autant de fois qu'il le faut, l'idée étant que l'ensemble du groupe puisse examiner des opinions dissidentes basées sur des informations privilégiées ou rares. Par conséquent, dans la plupart des processus Delphi, le degré de consensus s'accroît à chaque tour.

Traditionnellement organisées par courrier, d'autres variantes de méthodes Delphi peuvent avoir lieu en ligne ou en face à face. Dans le processus Delphi original, les principales caractéristiques de cette méthode étaient 1) la structuration du flux d'informations, 2) le feed-back donné aux participants et 3) l'anonymat des participants. Dans un 'Delphi en face à face', l'anonymat disparaît. Autre variante: le 'Delphi politique' (ou 'Policy Delphi' en anglais), dont le principal objectif consiste à exposer toutes les options et opinions concernant un thème et les principaux arguments pour et contre à l'égard de ces opinions.

II. QUAND L'UTILISER

Processus dialectique, le Delphi a été conçu dans le but d'offrir les avantages d'une mise en commun et d'un échange d'opinions, de manière à ce que les personnes interrogées puissent découvrir les opinions des autres, sans cette influence excessive que l'on rencontre parfois dans les face à face conventionnels (qui sont généralement dominés par ceux qui parlent le plus fort ou ont le plus de prestige). La technique permet aux experts de traiter d'un problème complexe de manière systématique. Lors de chaque tour, les informations pertinentes sont partagées et enrichissent les connaissances des membres du panel. Ceux-ci sont alors à même de faire des recommandations qui se fondent sur des informations plus complètes.

Habituellement, une ou plusieurs des ces caractéristiques entraînent le besoin de faire appel à la méthode Delphi:

- Le problème ne se prête pas à des techniques d'analyse précises mais peut tirer profit de jugements subjectifs sur une base collective.
- Les personnes requises pour participer à l'examen d'un problème vaste ou complexe ne disposent d'aucune expérience en communication et peuvent présenter différents parcours professionnels avec leurs expertises et compétences.
- Le nombre de personnes requises est trop élevé pour interagir efficacement dans le cadre d'un échange en face à face (sauf en cas de 'Delphi en face à face' entre des séances plénières et des sous-groupes).
- Les délais et les coûts ne permettent pas des réunions fréquentes.
- L'efficacité des réunions en face à face peut être accrue par un processus de communication collective supplémentaire.

(1) La méthode Delphi a été conçue par Olaf Helmer et Norman Dalkey de l'organisation RAND Corporation.

- Les désaccords sont tellement importants ou politiquement inacceptables que le processus de communication doit être arbitré et/ou l'anonymat doit être garanti.
- L'hétérogénéité des participants doit être préservée afin de garantir la validité des résultats, c'est-à-dire afin d'éviter toute domination imposée par le nombre ou par une forte personnalité.

Le 'Delphi politique' remplit l'un des objectifs suivants ou une combinaison de ceux-ci:

- s'assurer que toutes les options possibles ont été mises sur la table
- estimer l'impact et les conséquences d'une option donnée
- examiner et estimer l'acceptabilité d'une option donnée.

En règle générale, la méthode Delphi vise à relever divers défis sociopsychologiques associés aux processus de travail en commission. Par exemples:

- la personnalité dominatrice ou l'individualité forte qui s'approprie le processus
- le fait que les personnes ne soient pas disposées à prendre position sur un sujet tant que tous les faits ne sont pas connus ou tant qu'elles ignorent la direction que prendra la majorité
- la difficulté de contredire publiquement des individus qui occupent des postes plus élevés
- le fait que les personnes ne soient pas disposées à abandonner une opinion une fois qu'elle a été exprimée publiquement
- la crainte de soulever une idée incertaine qui pourrait s'avérer peu souhaitable et qui pourrait faire perdre la face.

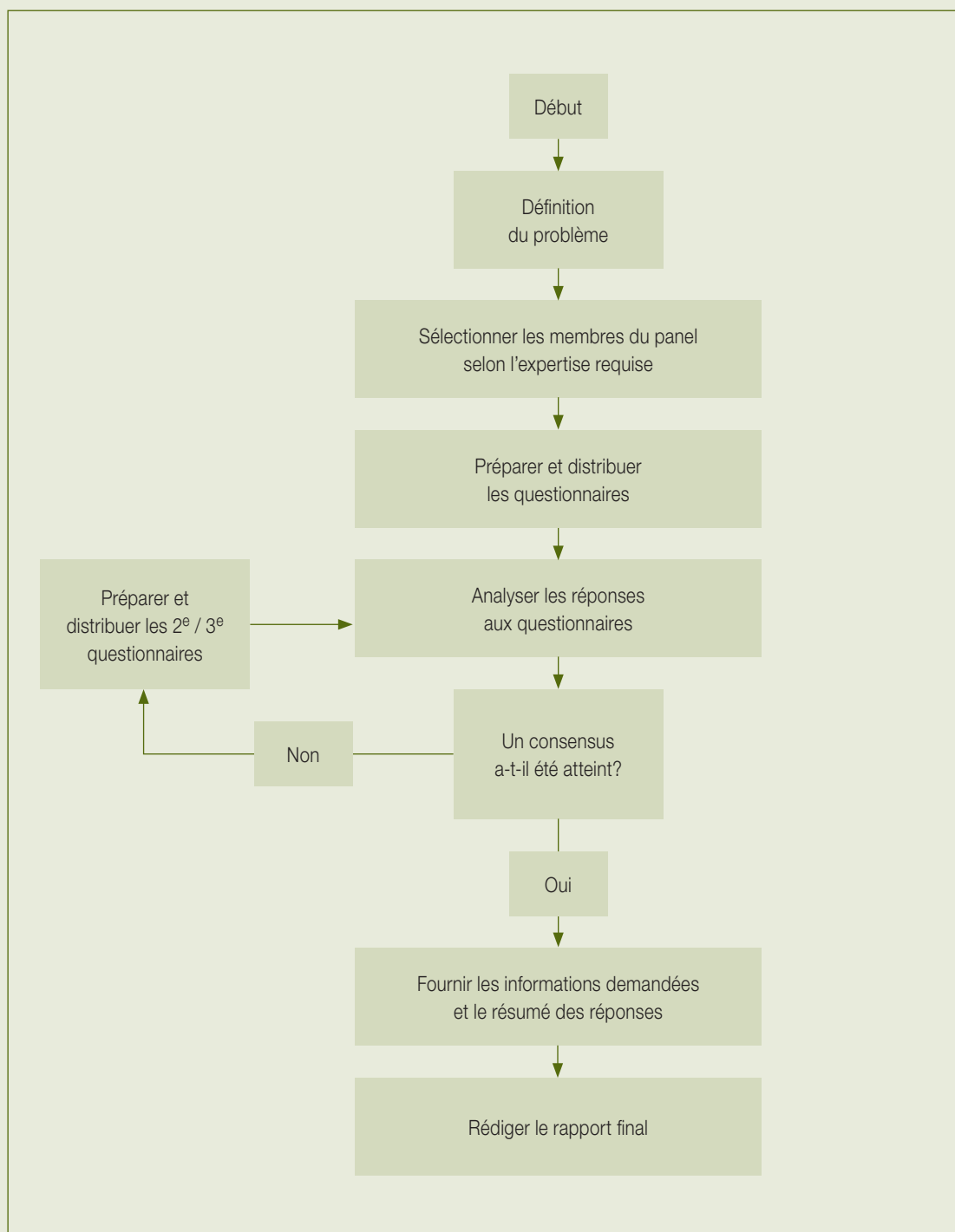
III. PROCÉDURE

A. Aperçu

Reportez-vous au diagramme du trajet de la méthode Delphi ci-contre pour un aperçu graphique.

Les méthodes Delphi (qu'elles soient conventionnelles, en temps réel sur ordinateur ou en face à face) comptent généralement quatre étapes. Durant la première étape, le sujet discuté fait l'objet d'un examen et chaque personne fournit les informations qui lui semblent pertinentes. Lors de la deuxième étape, tous ont un aperçu des différentes opinions du groupe, par exemple: lorsque des termes relatifs, tels que «faisable», «important», «souhaitable», etc. font l'objet d'accords ou de désaccords entre les membres du groupe. Les désaccords majeurs sont examinés lors de la troisième phase, afin de dégager les raisons de ces différences et de les évaluer. La quatrième étape comporte une évaluation finale qui a lieu lorsque toutes les informations précédemment réunies ont été analysées et que les évaluations ont été soumises à un nouvel examen.

Les sections suivantes fournissent une description détaillée d'un Delphi conventionnel ainsi que de l'une de ses variantes: le 'Delphi politique'. Enfin, les différentes étapes de la Conférence Delphi sont présentées.

Trajet de la méthode Delphi⁽²⁾

(2) Extrait de <http://www.ryerson.ca/~mjoppe/ResearchProcess/841TheDelphiMethod.htm>

B. Mise en œuvre

1. Personnel et tâches

(a) Équipe organisationnelle

L'équipe organisationnelle a pour mission:

- de rédiger les questionnaires
- d'identifier et de recruter les experts
- de distribuer les questionnaires
- d'analyser les commentaires et de donner un feed-back aux experts après chaque tour
- de rédiger le rapport final.

(b) Experts

- Complètent les questionnaires.
- Assistent aux événements planifiés, dans le cas d'un Delphi en face à face

(c) Modérateurs

En cas de Delphi en face à face, un ou deux modérateurs sont requis pour faciliter le processus.

2. Delphi conventionnel («papier-crayon»)

La procédure originale du Delphi comprend les étapes suivantes (pour un aperçu graphique, consultez le diagramme du trajet de la méthode Delphi.)

(a) Former une équipe chargée d'organiser et de superviser un Delphi sur un sujet donné

(b) Sélectionner et recruter un ou des panels qui participeront à l'exercice

Habituellement, les membres du panel sont des experts dans le domaine concerné. Certaines sources indiquent qu'un niveau d'expertise élevé n'est pas requis lorsque les panélistes sont suffisamment bien informés sur la question. Bien sûr, le niveau d'expertise requis dépendra du sujet choisi et des questions posées. Le nombre de membres varie fortement mais doit inclure au minimum quatre personnes par panel.

Conseil: Les panélistes doivent être assurés de participer à un exercice avec des pairs. Dans la lettre d'invitation, indiquez dès lors les types de parcours professionnels représentés par les différents participants.

(c) Concevoir le premier questionnaire Delphi

Il faut au moins un mois pour rédiger le questionnaire du premier tour. Idéalement, les questions posées doivent être suffisamment spécifiques pour éliminer la plupart des informations non pertinentes, tout en plaçant le moins de contraintes possible sur les informations. En plus du questionnaire, un résumé factuel de documentation générale est habituellement fourni. Dans certains cas, les participants reçoivent un ou plusieurs scénarios qui précisent une série d'éléments qui doi-

vent être considérés comme des présupposés pour l'évaluation des sujets (généralement, ces scénarios traitent d'aspects tels que la situation économique future; par exemple: le taux d'inflation)

Souvent, plusieurs possibilités sont proposées, avec des échelles d'évaluation, afin de permettre à la personne interrogée de quantifier ses préférences. Exemple d'échelle fréquemment utilisée:

1	2	3	4	5	6
pas du tout d'accord	pas d'accord	plutôt pas d'accord	plutôt d'accord	d'accord	tout à fait d'accord

Dans le cas d'une procédure de classification, veillez à ne pas utiliser des formulations telles que: «Pensez-vous que y..., si x...». Scindez plutôt ces questions en deux formulations simples: «Pensez-vous que x...?» et «Pensez-vous que y...?».

Conseil: Les participants qui n'ont jamais pris part à un Delphi répondent souvent par des affirmations complexes et très longues. Il peut s'avérer utile de fournir quelques exemples de types de réponses que vous souhaitez obtenir: courtes, spécifiques et originales. Donnez l'occasion aux panélistes de suggérer des modifications pour la formulation des éléments et de les introduire comme éléments nouveaux. Les questions politiques sont souvent très sensibles à une formulation précise.

Conseil: Il faut parfois présenter une série de suggestions alternatives pour les scénarios et permettre aux participants d'élaborer un scénario collectif en votant la validité de chacun.

(d) Tester la formulation du questionnaire (ambiguïtés, manque de précision)

Chaque questionnaire doit être préalablement testé auprès de personnes qui n'ont pas pris part à son élaboration. Identifiez tous les points mal formulés et corrigez-les.

(e) Distribuer les premiers questionnaires aux membres du panel

(f) Analyser les réponses du premier tour

(g) Préparer les questionnaires du second tour (et les tester éventuellement)

Lors de ce second tour, les divergences entre les opinions des participants sont mises en évidence (mais restent anonymes). Les participants doivent essayer d'expliquer les différences entre leurs opinions et celles des autres, en mentionnant leur raisonnement et toutes les informations essentielles dont les autres doivent absolument avoir connaissance. Lors de chaque tour, ces informations et raisonnements sont partagés avec les autres participants (tout en conservant l'anonymat).

(h) Remettre les questionnaires du second tour aux membres du panel

Conseil: Lorsque vous demandez aux participants de revoter sur un aspect donné, montrez-leur les votes initiaux et remettez-leur deux copies du questionnaire, de manière à ce qu'ils en conservent un comme référence ultérieure ou qu'ils puissent faire un brouillon.

(i) Analyser les réponses du second tour

Les étapes g) à i) sont répétées aussi longtemps que souhaité ou nécessaire pour l'obtention de résultats stables.

(j) Préparer un rapport – par l'équipe d'analyse – qui présente les conclusions de l'exercice

Conseil: Il est très important que tous les participants comprennent l'objectif du Delphi. Sinon, ils risquent de donner des réponses inadéquates ou d'être frustrés et de ne plus être intéressés par le processus.

3. Delphi politique⁽³⁾

Telle qu'initialement présentée et mise en œuvre, la méthode Delphi avait tendance à traiter de thèmes techniques et à chercher un consensus parmi un groupe homogène d'experts. En revanche, le 'Delphi politique' est utilisé pour générer les divergences les plus fortes à propos des solutions potentielles à une question politique majeure. Il peut notamment s'agir d'une question pour laquelle il n'existe aucun 'expert' mais seulement des défenseurs éclairés et des arbitres. Un expert ou analyste peut présenter une estimation quantifiable ou analytique de certains effets qui découlent d'une solution donnée. Toutefois, il est peu probable qu'une solution claire (pour toutes les personnes concernées) d'une question politique donne lieu à une telle analyse. L'expert prône alors l'efficacité et doit affronter les défenseurs des groupes d'intérêts concernés dans la société.

Le 'Delphi politique' part du principe que le décideur ne souhaite pas qu'un groupe génère sa décision, mais aimerait qu'un groupe éclairé présente toutes les options et preuves à l'appui de son opinion. Par conséquent, le 'Delphi politique' est un outil d'analyse des questions politiques, et non un mécanisme de prise de décision. L'obtention d'un consensus n'est pas l'objectif premier. La structure du processus de communication et le choix du groupe de participants peuvent compromettre fortement l'obtention d'un consensus sur une solution spécifique. En fait, dans certains cas, le commanditaire peut même demander une procédure qui rend impossible tout consensus.

La procédure du 'Delphi politique' est identique à celle d'un Delphi traditionnel, si ce n'est que les questions posées aux membres du panel auront davantage pour but d'examiner toutes les possibilités, opinions et raisons que d'atteindre un consensus.

(3) Extrait de Turoff, M. (Internet). The Policy Delphi. In *The Delphi Method: Techniques and Applications*, pp. 80 – 96.
<http://www.is.njit.edu/pubs/delphibook/>

Les questions suivantes devraient vous guider dans la planification et la mise en œuvre d'un 'Delphi politique'.

- Formulation des sujets: Quel sujet doit réellement être examiné? Comment doit-il être formulé?
- Présentation des options: Étant donné le sujet, quelles sont les options politiques disponibles?
- Définition des positions initiales sur les sujets: Quelles sont celles à propos desquelles tout le monde est déjà d'accord et quelles sont celles sans importance à supprimer? Quelles sont celles qui montrent les divergences entre les panélistes?
- Examen et identification des raisons de ces divergences: Quels sont les présupposés, opinions ou faits sous-jacents avancés par les membres du panel pour étayer leurs positions respectives?
- Évaluation des raisons sous-jacentes: Comment le groupe considère-t-il les arguments invoqués pour défendre les différentes positions? Et comment les comparent-ils entre eux?
- Réévaluation des options: La réévaluation se fonde sur les opinions relatives aux 'preuves' sous-jacentes et sur l'évaluation de la pertinence de chaque position.

En principe, une procédure 'Delphi papier-crayon' requiert cinq tours. Dans la pratique, la plupart des 'Delphi politiques' tentent toutefois de se limiter à trois ou quatre tours, en tenant compte des points suivants:

- L'équipe de contrôle consacre beaucoup de temps pour préformuler minutieusement les sujets.
- Les questionnaires fournissent une ou des listes provisoires d'options que les panélistes peuvent enrichir.
- Les panélistes sont priés de donner leur avis sur un point et sur les hypothèses sous-jacentes dégagées lors du premier tour.

Conseil: D'aucuns suggèrent que le meilleur véhicule pour un 'Delphi politique' est une version informatisée du processus, dans laquelle la structure des tours disparaît et chaque phase se déroule en continu.

Dans un 'Delphi politique', il convient de choisir comme participants des personnes informées qui représentent les différents aspects de la question traitée. La conception initiale doit garantir que toutes les questions et sous-questions 'évidentes' ont été intégrées et que les participants sont invités à indiquer les aspects les plus subtils du problème. Dès lors, les superviseurs doivent maîtriser suffisamment le sujet pour comprendre les implications que contiennent les remarques des participants.

Conseil: Dans certains cas, il arrive que les participants concentrent trop leurs efforts sur certaines questions au détriment d'autres. Ce phénomène se produit lorsque le groupe n'est pas aussi diversifié que le nécessite la portée de l'exercice. En connaissant suffisamment bien le sujet abordé, l'équipe chargée de la conception du projet peut encourager les participants à examiner les questions ignorées en plaçant des commentaires dans les résumés remis au groupe. Ce privilège doit être utilisé avec modération en vue de favoriser le dialogue sur tous les aspects d'une question, et non pas pour orienter les participants vers une perspective particulière.

4. Conférence Delphi (aussi 'Delphi en face à face' ou Delphi collectif)

Cette version collective en face à face laisse plus de place à la discussion et aux débats et prend moins de temps que la version traditionnelle. Cependant, les participants doivent renoncer à tout anonymat.

- Recrutez une équipe chargée de la conception et de la supervision, un facilitateur et un assistant chargés de mettre en œuvre et de diriger le Delphi collectif. Cette équipe doit compter au moins deux professionnels, de telle sorte que l'un puisse contrôler le travail de l'autre. Idéalement, un des deux doit connaître le thème abordé tandis que l'autre doit avoir des talents rédactionnels.
- Une équipe de gestion doit choisir (et généralement, délimiter) le ou les thèmes ainsi que le nombre de panels Delphi.
Décidez la date à laquelle se tiendra le panel. Une journée complète vous permettra d'étaler le processus sur plusieurs tours, dans le cas d'un seul thème. Si vous avez choisi des problématiques très complexes ou plusieurs questions majeures, vous devrez prévoir plus de temps.
- Réservez un lieu pour la conférence. Il vous faut une grande pièce pour accueillir tous les membres du panel. L'idéal étant d'avoir accès à plusieurs petites salles dans lesquelles les sous-groupes peuvent travailler.
- Sélectionnez et recrutez des participants pour chaque panel. Habituellement, les membres du panel sont des experts dans le domaine traité.
- Réservez des logements le cas échéant et prévoyez les repas.
- Élaborez le questionnaire Delphi.
- Réponses individuelles aux questions
Chaque participant répond aux questions, seul et sans consultation.
- Petits groupes
Les participants se subdivisent en sous-groupes de personnes 'similaires' et préparent une liste d'informations, triées par ordre d'importance. Ce sont en fait leurs opinions sur la question qui doivent être 'similaires'. La constitution de sous-groupes homogènes a pour but de s'assurer que toutes les informations importantes pour un point de vue ou un groupe d'intérêts particulier atteignent la liste plénière.
- Séance plénière
Rassemblez les éléments importants dans chaque groupe et affichez-les à un endroit visible pour tous (tableaux, flipcharts, etc.). Pour cela, demandez à chaque groupe d'indiquer l'élément le plus important selon eux dans la liste et qui n'a pas encore été ajouté à la liste du groupe plénier.
- Vote en plénière
Une procédure à vote multiple est utilisée pour classer les éléments par ordre décroissant d'importance. Choisissez un système de points qui garde les éléments ayant le score le plus élevé et exclue ceux au score le plus bas. Pour la plupart des thèmes, entre six et neuf éléments suffisent.
- Modifications personnelles
Chaque participant examine les modifications qu'il souhaite apporter à la liste de son groupe après avoir vu la liste plénière.
- Petits groupes
Les membres comparent les premiers éléments de la liste de leur groupe à ceux de la liste plénière. En cas de différences, les petits groupes ont deux possibilités. Soit ils modifient leur liste pour s'approcher davantage de la plénière, soit ils fournissent des arguments en faveur d'une modification de la liste plénière pour qu'elle soit plus proche de la leur. Pour cela, ils procèdent comme suit: ils ajoutent à leur liste les éléments de la liste plénière qu'ils avaient omis mais qu'ils sont prêts à accepter. Ils préparent un bref rapport afin d'étayer les premiers éléments de leur liste qui, selon eux, doivent être ajoutés à la liste plénière.

REMARQUE: La rédaction de ce rapport doit se dérouler dans un certain laps de temps (une minute, par exemple). Ce rapport n'a pas pour but de convaincre les autres de modifier leurs points de vue, mais de présenter des 'évidences' que les autres auraient négligées selon le groupe. Chaque petit groupe décrit sa liste modifiée sur une feuille de journal et ses 'évidences' (sous la forme de notes) sur une autre.

- **Présentation des rapports des petits groupes à l'assemblée plénière**
Les listes modifiées des petits groupes sont affichées sans commentaire. Chaque groupe affiche, tour à tour, ses arguments et les explique brièvement. Chaque rapport est suivi d'une brève séance de questions/réponses à des fins de clarification uniquement. Des limites de temps strictes sont imposées.
- **Établissement d'un consensus en plénière:** revenez à l'étape 'Vote en plénière' et répétez la procédure jusqu'à obtention d'un consensus. Les contraintes de temps peuvent nécessiter un nombre fixe de cycles. Le consensus peut être renforcé par l'introduction de deux cycles de vote, au lieu d'un seul, lors de l'étape 'Vote en plénière'.

Pour des informations détaillées sur la philosophie sous-jacente à la méthode Delphi, ainsi que diverses applications, consultez le site www.is.njit.edu/pubs/delphibook

IV. RESSOURCES (CALENDRIER & BUDGET)

A. Calendrier

Le tableau suivant présente le programme hebdomadaire général d'une version en ligne du Delphi. Il vous est toutefois fourni à titre informatif. Notez que les plannings varient fortement et que les 'Delphi en face à face' nécessitent beaucoup plus de temps que ceux organisés en ligne.

Calendrier général d'un Delphi en ligne	Semaine
1. Préparation du projet de Delphi ■ Préparation générale ■ Composition du panel d'experts ■ Adresses électroniques des participants ■ Concrétisation de la collaboration ■ Rédaction des textes d'accompagnement	1 & 2
2. Lancement et configuration du système Delphi en ligne ■ Premier tour de questions ■ Rédaction du courriel d'invitation ■ Contact avec les participants afin d'obtenir leur consentement formel ■ Création du premier tour dans le système en ligne (utilisateurs, mots de passe, textes...)	1 & 2
3. Premier tour de questions ■ Contact avec les personnes qui n'ont pas répondu	3 & 4 5
4. Traitement des résultats du premier tour et lancement du deuxième tour ■ Analyse des données: réduire les réponses aux questions ouvertes sans perdre du contenu ■ Introduction du système ■ Envoi du courriel d'invitation aux participants	6 & 7
5. Deuxième tour de questions ■ Contact avec les personnes qui n'ont pas répondu	8 & 9 10
6. Traitement des résultats du deuxième tour et lancement du troisième ■ Analyse des données: réponse aux questions fermées et arguments ■ Envoi du courriel d'invitation aux participants	11 & 12
7. Troisième tour de questions ■ Contact avec les personnes qui n'ont pas répondu	13 & 14 15
8. Traitement des résultats du troisième tour ■ Rapport intermédiaire	16 & 17
9. Gestion de projet ■ Élaboration du plan du projet ■ Réunions du projet	En continu
10. Rapport final du projet Delphi	18 & 19

B. Budget

Sont répertoriés ci-dessous les principaux postes budgétaires d'un Delphi:

- Personnel
 - équipe organisationnelle
 - défraiements des experts
 - modérateur(s)
- Voyage
 - uniquement pour les 'Delphi en face à face': frais de voyage pour les experts et modérateur(s)
- Logement
 - uniquement pour les 'Delphi en face à face': logement pour les experts et modérateur(s)
- Nourriture
 - uniquement pour les 'Delphi en face à face': repas pour les experts et modérateur(s)
- Recrutement et promotion
 - recrutement des experts
- Communications
 - frais d'impression et d'affranchissement des enquêtes (si par courrier traditionnel)
 - impression de l'avant-projet et du rapport final, et distribution
- Infrastructure
 - uniquement pour les 'Delphi en face à face': lieu pour l'événement
- Matériel et fournitures (selon le type de Delphi choisi)

V. AUTRES BONNES PRATIQUES ET PIÈGES ÉVENTUELS

Parmi les raisons fréquentes de l'échec d'un Delphi, citons:

- Le superviseur impose aux panélistes ses vues et idées préconçues à l'égard d'un problème en détaillant excessivement la structure du Delphi et donc en ne laissant pas de place à d'autres points de vue.
- L'hypothèse que le Delphi peut substituer toutes les autres formes de communication humaine dans une situation donnée.
- Des techniques inefficaces pour la synthèse et la présentation des réponses des groupes et qui ne permettent donc pas de garantir les interprétations habituelles des échelles d'évaluation utilisées dans l'exercice.
- Ignorer (au lieu d'examiner) les divergences de telle sorte que les dissidents découragés abandonnent et qu'un consensus artificiel est obtenu.
- Sous-estimer le caractère exigeant d'un Delphi; ne pas reconnaître les participants en tant que consultants et ne pas les rétribuer correctement pour le temps qu'ils y ont consacré, si le Delphi ne fait pas partie intégrante de leur travail.

Pour réussir un Delphi, il est important:

- de sélectionner attentivement le groupe de répondants/panélistes
- d'adapter la conception du Delphi à l'application choisie
- de garantir l'honnêteté et l'impartialité de l'équipe de supervision
- de garantir un langage et une logique communs, surtout si les participants proviennent d'origines culturelles diverses.

Références et ressources

Vous trouverez de nombreuses publications sur la méthode Delphi et ses applications (dont seulement quelques-unes sont mentionnées ci-dessus) sur le site de l'organisation Rand Corporation: www.rand.org

Brown B., *The Delphi Process: A Methodology Used for the Elicitation of Opinions of Experts*, Rand Document, 1968, No. P-3925 (www.rand.org)

Dalkey N. et Helmer-Hirschberg O., *An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts*, 1962, RM-727-PR. (www.rand.org)

Dick B., *Delphi face to face*, 2000 (disponible sur www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/delphi.html)

Foresight for Regional Development Network, *Practical Guide to Regional Foresight in the United Kingdom*, Décembre 2001 (<http://foren.jrc.es/Docs/eur20128en.pdf>)

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

Linstone H. et Turoff M., *Introduction*, dans H. Linstone et M. Turoff (Eds.), *The Delphi Method: Techniques and Applications*, 2002, p. 3-12 (www.is.njit.edu/pubs/delphibook)

Sackman H., *Delphi Assessment: Expert Opinion, Forecasting, and Group Process*, Rand Document, 1974, No. R-1283-PR (www.rand.org)

Turoff M., *The Policy Delphi*, dans *The Delphi Method: Techniques and Applications*, p. 80-96 (www.is.njit.edu/pubs/delphibook)

Panel d'experts

I. DÉFINITION

Le panel d'experts a généralement pour objectif principal de synthétiser différentes contributions (témoignages, rapports de recherche, résultats de méthodes de prévision, etc.) et de produire un rapport qui fournit une vision et/ou des recommandations concernant les possibilités et besoins futurs pour les thèmes abordés. Des outils spécifiques peuvent être utilisés pour sélectionner et dynamiser le panel, affecter des tâches et favoriser le partage et l'enrichissement des connaissances.

II. QUAND L'UTILISER

Les panels d'experts conviennent particulièrement bien aux problématiques qui requièrent des connaissances très techniques et/ou sont très complexes et nécessitent la synthèse d'experts de diverses disciplines. Cette méthode ne permet pas de faire participer le grand public.

III. PROCÉDURE ⁽¹⁾

A. Aperçu

La préparation d'un panel d'experts comprend la spécification de la mission, le choix de la composition du panel et le recrutement des membres, d'un président et du personnel de soutien. Une fois formé, le panel d'experts a pour mission d'examiner et d'étudier les thèmes choisis et de présenter ses conclusions et recommandations dans des rapports écrits. Si l'étude présente un intérêt particulier par rapport à l'actualité, toutes les dispositions peuvent être prises pour planifier une séance (publique) lors de laquelle les problématiques, les découvertes, les conclusions et les recommandations du rapport sont présentées.

B. Préparation

1. Définition du projet

Il convient de formuler soigneusement le projet afin de garantir une bonne compréhension de la nature de la mission, de son objectif et de sa portée, des limites ou restrictions et de l'expertise requise au sein du comité qui sera chargé de la mise en œuvre. Ces éléments doivent faire l'objet d'un accord avec les commanditaires ou autres sources. La consultation des différentes parties doit bénéficier d'une attention particulière afin d'éviter tout malentendu ultérieur. Cependant, une fois qu'un accord a été trouvé sur ces points essentiels, il doit être clairement précisé que la mise en œuvre relève de la responsabilité du panel. Celle-ci inclut le choix de l'approche et de la substance du rapport ou du produit qui en découle.

(1) Remarque: La plupart des informations fournies ici sont une version condensée du manuel *Expert Panels: Manual of Procedures & Guidelines* de la Société royale du Canada. Pour plus de détails, consultez cet ouvrage (voir Références).

2. Recrutement des panélistes et du personnel de soutien

Cette section traite de la formation d'un panel, y compris les ressources utiles à l'identification des présidents et membres potentiels.

(a) Composition et équilibre du profil du panel

Lors de l'élaboration de la liste provisoire des candidats, la première étape consiste à établir le profil du panel, qui doit se fonder sur deux grands principes: la complémentarité et l'équilibre. La complémentarité porte sur le mélange des connaissances et expériences requises pour que le panel comprenne les thèmes traités, les analyse et en tire des conclusions sensées. Elle peut se résumer par la question suivante: «De quels types de connaissances le panel doit-il disposer?». Un panel bien constitué dispose de toutes les compétences techniques requises pour accomplir sa mission.

L'équilibre concerne la représentation équitable des différents points de vue susceptibles d'influencer les conclusions. Comme ces différences impliquent souvent des jugements de valeur chez ceux qui défendent un aspect de la problématique, l'équilibre peut se résumer par la question suivante: «Quels types de jugements de valeur peuvent s'avérer pertinents dans la mission du panel?». Parfois, l'équilibre peut être atteint en incluant des points de vue opposés dans le panel. Dans d'autres circonstances (surtout lorsque ces points de vue opposés sont défendus avec acharnement), il peut être préférable de chercher des membres qui ne sont pas de fervents partisans d'opinions antagonistes. Le profil du panel doit alors davantage rechercher l'équilibre dans chacun de ses membres et se fonder sur des briefings, des présentations en atelier, etc. afin de dégager les meilleurs arguments et preuves de toutes les opinions antagonistes. Quelle que soit la manière dont vous l'obtenez, un panel équilibré est celui dont les conclusions et recommandations finales ont d'excellentes chances d'être impartiales.

Le profil du panel doit explicitement refléter la complémentarité et l'équilibre. Pour cela, il doit tenir compte des facteurs suivants:

- la portée du projet: l'étude se limitera-t-elle à des problèmes techniques ou abordera-t-elle des questions de politique publique?
- le degré de polémique: les problèmes traités ont-ils des solutions alternatives qui sont controversées ou dont les effets touchent à de grands enjeux émotionnels, politiques ou financiers pour certains acteurs? Ou n'y a-t-il aucune partie prenante fortement intéressée par un résultat particulier?
- le support technique: les conclusions et recommandations du panel se baseront-elles davantage sur l'analyse des données ou sur le jugement expert du panel?
- les conclusions du panel refléteront-elles correctement les incertitudes?
- les disciplines: les problématiques choisies concernent-elles une seule discipline ou plusieurs?

(b) Rôles du président du panel

Le président du panel guide le processus d'analyse et aide à résoudre les problèmes techniques, scientifiques, politiques, professionnels ou sociaux, qui sont souvent complexes et peuvent être fortement sujets à controverses. Il joue un rôle de facilitateur et de moteur vis-à-vis du panel et agit en tant que principal architecte/intégrateur lors de la rédaction du rapport. En outre, le président participe à la gestion du projet et est le principal porte-parole lorsqu'il s'agit de représenter le panel auprès des commanditaires et du public de l'étude au moment de la diffusion des résultats.⁽²⁾

(2) Les différentes facettes de chacun de ces rôles (facilitateur, directeur de projet, architecte/intégrateur du rapport et porte-parole) sont traitées plus en détail dans le manuel de la Royal Society of Canada.

(c) Quelques conseils pour les interviews

Les conseils suivants couvrent les principaux points dont il faut tenir compte dans les entretiens avec les panélistes et présidents potentiels. Les éléments qui concernent uniquement les entretiens avec les présidents potentiels sont indiqués entre crochets. Il est parfois recommandé d'envoyer d'abord au candidat une copie de l'énoncé des travaux, accompagné d'une note qui explique que vous avez l'intention de l'appeler pour savoir s'il est intéressé de participer.

- Précisez que votre demande portera sur le processus de nomination du panel d'experts. Identifiez l'étude par son titre et son commanditaire.
- Mentionnez l'origine du projet, ses objectifs et l'énoncé de la mission. Demandez au candidat de donner ses commentaires sur la mission et de proposer des suggestions pour cette mission et sur la manière dont l'étude pourrait être menée. Les réponses vous éclaireront sur les connaissances du candidat en la matière, ses mécanismes de pensée, ses points de vue, etc. Demandez ensuite le type d'expertise requis pour former un panel efficace. Demandez-lui également de suggérer des personnes satisfaisant à ces critères. Ensuite, seulement, demandez-lui s'il est intéressé par une participation éventuelle, s'il est disponible et prêt à s'engager.
- Indiquez que votre demande a également pour but de sonder l'intérêt et la disponibilité du candidat à participer au panel d'étude, en cas de nomination. [Lors de l'entretien avec un président potentiel, précisez que vous aimeriez surtout savoir s'il est intéressé par la présidence du panel.] Expliquez-lui que vous établissez une liste provisoire des candidats, à partir de laquelle un comité sélectionnera le panel final. Il ne s'agit pas de la dernière étape de la sélection, puisque le comité doit tenir compte de nombreux facteurs relatifs à la composition et l'impartialité.
- Proposez de lui donner des détails sur le pourquoi de l'étude. Décrivez le temps que devrait prendre l'étude. [Soyez extrêmement clair sur ces points, surtout pour le temps nécessaire et les responsabilités attendues du président.]
- Écoutez attentivement la réaction du candidat et son degré d'intérêt. Posez-lui des questions, le cas échéant, afin de mieux évaluer sa motivation à participer en tant que membre [ou en tant que président du panel].
- Si le candidat semble intéressé, il convient d'aborder la question de l'impartialité et des conflits d'intérêts.⁽³⁾ Voici une manière d'aborder le sujet:

« Nous tentons de composer un panel exempt de tout conflit d'intérêts direct et qui représente tous les points de vue liés aux problématiques abordées dans l'étude. À cette fin, chaque membre du panel sera invité à compléter un formulaire confidentiel ayant pour but de révéler tous les points de vue ou conflits d'intérêts. Lors de la première réunion, les membres du panel seront également invités à décrire leurs parcours et activités professionnels afin de donner des indications de leurs opinions et de tout point de vue ou engagement relatif à l'objet de l'étude.

J'aimerais parcourir rapidement les principaux domaines du sujet. Pour l'instant, vous ne devez pas donner de réponses spécifiques et détaillées, mais vous pouvez poser toutes les questions que vous souhaitez. Une réponse positive à l'une de ces questions ne signifie pas nécessairement que votre participation au panel pose problème, mais révèle souvent les points que nous devons examiner lorsque nous équilibrerons le panel. »

Posez les questions suivantes:

1. Affiliations: Avez-vous des liens professionnels ou non-professionnels (comme bénévole) avec des associations professionnelles, des associations culturelles ou des organisations qui peuvent tirer directement profit de l'étude si les résultats prenaient une certaine orientation? À votre connaissance, l'une de ces organisations a-t-elle pris publiquement position à l'égard des questions abordées dans l'étude?

⁽³⁾ Pour des conseils très détaillés sur la présentation des implications personnelles et autres questions potentiellement liées aux activités du panel, consultez la Section 5 du manuel de la Société royale du Canada (voir Ressources).

2. Intérêts financiers: Avez-vous des intérêts financiers, que ce soit par le biais d'un emploi, de missions consultatives ou d'investissements dans des entreprises ou autres entités dont les valeurs ou activités seraient directement affectées par une résolution particulière des problématiques abordées dans cette étude?
 3. Soutien à la recherche: Bénéficiez-vous d'un soutien particulier pour vos travaux de recherche de la part d'agences, d'organisations, etc. qui pourraient être intéressées par les résultats de cette étude?
 4. Service à des pouvoirs publics: Avez-vous fourni des services ou avez-vous été employé par une instance publique au niveau international, national, régional ou local, y compris des commissions consultatives, qui seraient considérés comme concernés par les thèmes abordés dans cette étude?
 5. Positions publiques: Avez-vous publié des articles, donné des témoignages ou prononcé des discours qui pourraient être considérés comme un engagement à l'égard d'un point de vue donné sur les questions traitées dans cette étude? Travaillez-vous ou représentez-vous officiellement une organisation qui est réputée pour être proche d'un certain point de vue sur les questions abordées dans cette étude?
- Si un conflit d'intérêts a été clairement identifié, précisez-lui que cela pourrait poser problème pour sa participation au panel, sans pour autant écarter d'autres contributions à l'étude, peut-être sous la forme d'un briefing oral ou écrit.
 - Remerciez-le pour le temps qu'il vous a consacré. Soulignez le caractère exploratoire de votre demande et répétez qu'une liste plus détaillée de candidats sera proposée et utilisée. Le cas échéant, vous pouvez expliquer les différents aspects pris en compte lors de l'équilibrage d'un panel et insister sur le fait que la sélection n'est en aucun cas un jugement sur les qualifications techniques d'un candidat. Demandez-lui s'il souhaite émettre des suggestions pour les autres membres du panel.

(d) Élaboration d'un dossier d'information pour les candidats

- Définissez le profil du panel en utilisant le profil du projet et l'énoncé de la mission.
Quels sont les domaines d'expertise requis dans le panel? Quels points de vue ou perspectives sur la problématique doivent être représentés dans le panel pour qu'il soit équilibré?
- Établissez une 'longue liste' de candidats.
- Faites une présélection et établissez une liste provisoire des principaux candidats et suppléants. S'ils n'ont pas été contactés préalablement lors de l'étape précédente ('longue liste'), appelez les principaux candidats et les suppléants sélectionnés. Chaque liste provisoire doit inclure au moins un suppléant pour la présidence et au moins un pour chaque grande catégorie d'expertise. Lorsqu'une catégorie requiert plusieurs candidats, vous devez proposer plusieurs suppléants. Ces derniers doivent être des candidats sérieux (et pas simplement des 'bouche-trous'). Les suppléants à la présidence peuvent également être proposés comme candidats principaux ou suppléants ailleurs dans la liste provisoire.

(e) Rédacteur technique

Il peut s'avérer très utile d'inclure un rédacteur technique dans le staff. Les obligations professionnelles des membres et du président du panel sont telles que la participation de ce rédacteur technique représentera presque toujours un atout lors de la rédaction du rapport du panel.

C. Mise sur pied du panel d'experts

(a) Le rôle d'un panel d'experts

Le panel d'experts a pour mission d'examiner et d'étudier les thèmes désignés et de présenter ses conclusions et recommandations sous la forme de rapports écrits. Ceux-ci sont souvent les seuls produits durables issus des travaux et délibérations du panel. Ils doivent dès lors faire l'objet d'une attention toute particulière. Dès le début du projet, il convient de définir clairement les attentes du commanditaire à l'égard du panel d'experts. Parmi les principales attentes, figurent souvent celles-ci :

- Les rapports du panel d'experts sont des enquêtes scientifiques et techniques; ils doivent respecter les mêmes normes d'intégrité et les mêmes codes de conduite que les autres études scientifiques et techniques.
- Les panels doivent rechercher un consensus, mais pas au détriment de la qualité et de la rigueur des analyses et résultats. Il est nettement préférable que le rapport fasse clairement état d'un certain nombre de désaccords majeurs et explique les raisons de ces divergences que de dissimuler de tels problèmes. L'absence de consensus sur tous les points ne témoigne pas d'un échec du panel et ne sera pas considérée comme telle.
- Les membres du panel agissent en tant qu'individus, et non en tant que représentants d'organisations ou de groupes d'intérêts. Ils sont censés apporter leur propre expertise et jugement à l'étude.

(b) Conseils pour la première réunion du panel (réunion publique)

Objectifs généraux de la réunion

- Compléter la formation du panel par une discussion portant sur sa composition et son équilibre.
- S'assurer que les membres du panel comprennent le processus et leurs rôles.
- Présenter sa mission au panel, en stipulant clairement:
 - les origines et le contexte de l'étude
 - les objectifs de l'étude (énoncé de la mission)
 - les attentes du commanditaire
 - les attentes d'autres publics importants, par ex. les pouvoirs publics.
- Commencer l'immersion du panel dans le thème de la mission.
- Produire un plan commun pour la mise en œuvre de l'étude:
 - la nature générale du rapport à rédiger (par ex. en donnant les grandes lignes des différents thèmes à aborder)
 - une stratégie de mise en œuvre, y compris:
 - les méthodes de recherche et de collecte des données, etc.
 - la structure du panel (le cas échéant) et/ou les rôles des membres du panel
 - les attributions des différents membres du panel dans l'accomplissement des différentes missions propres à l'étude
 - les thèmes des réunions futures
 - le calendrier des réunions futures
 - un tableau commun des étapes importantes pour le suivi du projet.

Structure typique de la première réunion

Section 1: Discussion à propos de l'origine, du contexte, de la mission et des objectifs de l'étude initiale, sous la direction du président du panel ou du directeur de l'étude qui a participé à la préparation de la brochure.

Section 2: Discussion avec le(s) commanditaire(s) à propos de la mission et de leurs opinions concernant les origines, le contexte, les impératifs du calendrier, les objectifs, etc.

Section 3: Attentes des autres publics importants, le cas échéant.

Section 4: Discussion à propos de la composition et l'équilibre du panel. Présentation complète par chaque membre du panel et du staff des éléments de son parcours professionnel qui sont pertinents pour l'étude.

Section 5: Première immersion dans l'objet de l'étude, souvent par le biais de briefings réalisés par les parrains et autres à propos de sujets très importants pour l'étude.

Section 6: Discussion entre le panel et le staff du projet à l'égard de l'approche et du plan de l'étude, dans le but d'arriver à un accord.

Le cas échéant, d'autres réunions ouvertes (publiques) peuvent être prévues, mais les réunions de travail ne sont généralement pas ouvertes au public.

(c) Préparation du rapport du panel d'experts

Les rapports que les panels d'experts préparent doivent faire l'objet d'une attention toute particulière. L'expérience démontre que la réalisation d'un consensus et la rédaction du rapport sont les parties les plus difficiles du processus.

Il est important de suivre les conseils suivants:

- Commencez tôt.
- Définissez rapidement (même avec beaucoup d'hésitations) la structure du rapport. Affinez-la et complétez-la tout au long de l'étude.
- Attribuez dès que possible des missions de rédaction à certains membres du panel.
- Les membres du panel doivent remettre leurs écrits à temps, même s'ils sont à l'état brut et sont incomplets.
- Confiez des tâches au staff du projet (surtout au rédacteur technique) afin qu'il aide le président et les autres membres du panel à compléter les sections provisoires, à les intégrer dans le rapport et à finaliser le rapport en affinant le style.

Conseil: Il est crucial qu'aucun membre ne fasse la moindre déclaration publique tant que le rapport final n'est pas terminé. Tout le monde doit être d'accord de respecter la confidentialité!

Voici quelques éléments qui doivent figurer dans le rapport:⁽⁴⁾

- la mission confiée au panel
- la composition du panel
- les doutes scientifiques
- distinguer les preuves des présupposés
- distinguer l'analyse des choix politiques, surtout pour tout ce qui concerne les risques
- citer les autres rapports pertinents
- la gestion de l'étude
- les consensus et les divergences.

(4) Pour des conseils plus détaillés sur ces éléments du rapport, consultez la Section 6 du manuel de la Société royale du Canada (voir Ressources).

D. Présentation du rapport du panel

Au terme de l'étude, les rapports doivent être distribués aux personnes appropriées et mis à la disposition du grand public.⁽⁵⁾

Le rapport peut également être soumis à une évaluation par des pairs, avant la diffusion au public.⁽⁶⁾

Si une étude présente un intérêt particulier dans l'actualité, des dispositions peuvent être prises afin de planifier une séance publique après la soumission du rapport final. Au cours de cette séance, les problématiques, découvertes, conclusions et recommandations du rapport seront présentées.

Les informations suivantes doivent être préparées et, le cas échéant, mises à la disposition du public:

- une brochure sur le projet, le contrat signé et toute correspondance officielle pertinente
- le nom et les principales affiliations des membres du panel.

IV. RESSOURCES (CALENDRIER & BUDGET)

Au début du processus, il est particulièrement difficile d'estimer raisonnablement le temps nécessaire et les coûts. Les sous-estimations sont fréquentes. Les calculs doivent tenir compte des fonds à engager pour la composition du panel et du staff, la tenue des réunions, la préparation du rapport, la soumission de celui-ci à une évaluation par des pairs (le cas échéant) et la publication et la diffusion du résultat final.

Sont répertoriés ci-dessous les principaux postes budgétaires d'un panel d'experts:

- Personnel
 - salaires du personnel professionnel, technique et de soutien
 - honoraires des experts
 - associés de recherche et assistants
 - contrats de sous-traitance, surtout pour les services techniques (le cas échéant)
 - honoraires pour l'évaluation par les pairs (le cas échéant)
- Déplacement
 - experts
- Logement
 - pour les experts, si nécessaire mais non inclus dans les honoraires
- Nourriture
 - repas des experts, si nécessaire mais non inclus dans les honoraires
- Recrutement et promotion
 - recrutement des experts
- Communications
 - impression et diffusion du rapport final
 - frais de traduction (le cas échéant)

(5) Pour des conseils plus détaillés sur la planification d'une diffusion efficace, consultez la Section 9 du manuel de la Société royale du Canada (voir Ressources).

(6) Pour des conseils sur l'évaluation des rapports, consultez la Section 7 du manuel de la Société royale du Canada (voir Ressources).

- Installations
 - lieu pour les réunions du panel d'experts
 - lieu pour la présentation publique du rapport final (le cas échéant)
- Matériel et fournitures (si requis par le panel d'experts et les chercheurs)

Parmi les incertitudes inévitables concernant le budget, citons:

- le nombre de fois que le panel sera convoqué
- le nombre de jours que prendra chacune des délibérations du panel
- la probabilité que le panel doive être reconvoqué après réception des commentaires résultant de l'évaluation éventuelle par les pairs.

V. AUTRES BONNES PRATIQUES ET PIÈGES ÉVENTUELS

Les participants au panel doivent provenir d'horizons divers. Il est important qu'en plus de qualifications techniques, les personnes concernées aient un esprit créatif, puissent soumettre différents points de vue et travailler en groupes, et soient préparées à parler librement sans avoir le sentiment de devoir représenter un groupe d'intérêts particulier.

Il peut également s'avérer utile de réunir différents types d'acteurs qui n'ont normalement pas la possibilité de se rencontrer. Par exemple: des entrepreneurs, des experts financiers, des stratèges, des chercheurs universitaires, des usagers ou des consommateurs, etc.

Les panels doivent éviter une représentation trop étroite, qui risque de donner lieu à des débats peu stimulants, à des pressions émanant de groupes d'intérêts ou à une impression que des intérêts directs sont impliqués.

Les panels doivent être présidés et facilités de manière efficace afin de préserver motivation et respect, de résoudre les conflits, de contrôler le planning et les contraintes externes, d'empêcher la mainmise des personnalités fortes, etc.

Références et ressources

Foresight for Regional Development Network, *Practical Guide to Regional Foresight in the United Kingdom*, Décembre 2001 (<http://foren.jrc.es/Docs/eur20128en.pdf>)

Société royale du Canada, *Expert Panels: Manual of Procedures & Guidelines*, Juillet 2004 (www.rsc.ca/files/publications/expert_panels/expert_manual.pdf)

Il existe un résumé en français: http://www.rsc.ca/files/publications/expert_panels/expert_methodology-fr.pdf



Focus groupe

I. DÉFINITION

Un focus groupe (ou 'focus group') est une discussion planifiée au sein d'un petit groupe de parties prenantes (4 à 12 personnes) et animée par un modérateur compétent. Il permet d'obtenir des informations sur les préférences et valeurs de (diverses) personnes concernant un sujet défini, ainsi que sur les raisons qui les sous-tendent. Cela est rendu possible en observant la discussion structurée d'un groupe interactif dans un cadre non contraignant et détendu. Un focus groupe peut donc être considéré comme une combinaison entre un entretien approfondi et un groupe de discussion. Les focus groupes peuvent être également menés en ligne.

II. QUAND L'UTILISER

Les focus groupes sont utiles pour effectuer une première exploration d'un concept, car ils permettent de générer des idées créatrices. Ils servent souvent à tester, évaluer et/ou réviser un programme. Ils conviennent parfaitement pour avoir une idée des différences d'opinions liées à la région, au sexe, à l'âge et à l'origine ethnique. En revanche, ils ne sont pas efficaces pour communiquer des informations au grand public ou répondre à des questions générales. Il ne s'agit pas non plus d'un mécanisme permettant d'atteindre un consensus ou de prendre des décisions.

Les focus groupes sont aussi bien utilisés pour des recherches en marketing que pour l'action politique et sociologique. Ils poursuivent différents objectifs: travail exploratoire, test préalable, aide au rappel d'événements et triangulation avec d'autres modes de collecte de données. Ils sont particulièrement utiles lorsque qu'il est intéressant de connaître le raisonnement qui sous-tend le point de vue des participants ou le processus par lequel ils développent et influencent les idées et opinions de chacun au cours de la discussion. Les focus groupes sont aussi utiles pour:

- Déterminer la nature et l'intensité des préoccupations et des valeurs des intervenants à l'égard de certaines questions.
- Avoir un bref aperçu de l'opinion publique quand les contraintes de temps ou les restrictions financières ne permettent pas de faire une enquête ou un sondage complet.
- Recueillir les commentaires de particuliers et de groupes d'intérêt.
- Recevoir la réaction et des avis détaillés d'une partie prenante ou d'un 'groupe client' concernant des propositions ou des options préliminaires.
- Réunir des informations sur les besoins des parties prenantes concernant une question ou un concept en particulier.
- Déterminer les modifications ou renseignements additionnels qui pourraient s'avérer nécessaires à l'élaboration plus approfondie des questions ou propositions de consultation.

Avantages

Les focus groupes sont relativement peu coûteux et présentent un format flexible qui permet aux participants de s'interroger mutuellement et de fournir des détails sur leurs réponses. Par opposition aux entretiens individuels, les focus groupes permettent aux participants de développer et d'exprimer leurs opinions dans un contexte social plus 'naturel', que certains qualifient de plus semblable au cadre dans lequel les personnes se forment une opinion au quotidien.

En outre, ce moment de discussion met en avant le raisonnement et les réflexions qui sous-tendent les opinions exprimées. La méthode est relativement simple et permet ainsi aux participants de saisir aisément le processus et l'objectif.

Quand le différentiel de pouvoir entre les participants et les décideurs est important au point de décourager une participation franche, le focus groupe offre la sécurité d'un groupe de pairs. En outre, la méthode est particulièrement utile lorsque l'on s'intéresse à des motivations et des actions complexes, lorsque l'on souhaite bénéficier d'une multiplicité d'avis, lorsque l'on désire en savoir plus sur un consensus apparent sur un sujet donné et lorsqu'il existe un déficit de connaissances par rapport à un public cible.

Inconvénients

La multiplicité des voix des participants ainsi que la structure flexible du processus restreignent les possibilités de contrôle pour les chercheurs. Parfois, l'expression du groupe peut interférer avec l'expression individuelle et les résultats peuvent refléter 'ce que pense le groupe'.

III. PROCÉDURE

A. Aperçu

Pour préparer le déroulement du focus groupe, au moins trois membres du staff doivent d'abord déterminer les questions qui seront abordées par le focus groupe et les participants visés. Les participants au focus groupe, ainsi qu'un modérateur, sont ensuite recrutés. Pendant le focus groupe qui dure généralement quelques heures, le modérateur dirige le groupe au travers d'une discussion semi-structurée, afin de dégager les points de vue de tous les participants, puis résume l'ensemble des principaux points et perspectives qui ont été exprimées. Au terme de la discussion, le staff de recherche analyse tous les résultats du (des) focus groupe(s) organisé(s) et produit un rapport.

B. Planification préalable

1. Personnel et tâches

(a) Staff

La préparation du focus groupe requiert un minimum de trois personnes, dont un administrateur et deux (assistant-) chercheurs.

(b) Tâches

Les tâches du staff administratif comprennent:

- la préparation et l'envoi des documents d'information aux participants
- l'organisation de la logistique (site, équipement, restauration, hébergement, etc.)
- la mise en place et le nettoyage après l'événement
- le payement des honoraires.

Les tâches du staff de recherche comprennent:

- le recrutement des participants potentiels aux focus groupes
- l'enregistrement des débats
- l'analyse des données
- la préparation des rapports.

(c) Modérateurs

Soit deux modérateurs soit un modérateur et un assistant sont nécessaires pour animer le focus groupe.

2. Définir les concepts à étudier

- Évaluez l'objectif du focus groupe. Quel est le type d'information requis ? Comment l'information sera-t-elle utilisée ?
- Qui est intéressé par ces informations ? Déterminez le résultat final idéal, y compris son utilisation probable.
- Déterminez qui sont les participants visés. Par exemple: clients, employés, décideurs, etc.
- Soyez à l'écoute du public cible dans son ensemble pour déterminer de quelle manière sélectionner les participants, les motivations appropriées des différents groupes, les questions idéales et les caractéristiques du modérateur en vue d'optimiser l'engagement des participants.
- Déterminez globalement le nombre de séances. Examinez si les différents sous-groupes de la population ont différents niveaux de connaissance ou différentes attitudes qui peuvent s'avérer pertinents pour la recherche et réfléchissez à la possibilité de généraliser à la population globale.
- Déterminez les caractéristiques relatives aux participants du focus groupe. Si vous en organisez plusieurs, vous pouvez subdiviser les séances individuelles en groupes de personnes triés par sexe, classe sociale ou groupe d'intérêt. Mais vous pouvez aussi préférer des groupes plus hétérogènes.

Conseil: Certains praticiens recommandent de recruter des membres de même statut socio-économique pour chacun des focus groupes. Dans tous les cas, évitez de placer des personnes dans une situation où elles risqueraient de ne pas participer parce qu'elles seraient intimidées.

- Élaborez votre description de la problématique.
- Formulez des questions potentielles en termes de sujets de discussion.

3. Générer des questions pour le(s) groupe(s) de concertation

- Créez un ensemble de questions ordonnées de façon approximative, avec des incitations pour faciliter la compréhension des participants et encourager les réponses.
- Une question d'ouverture doit servir à établir le contact et identifier les caractéristiques communes parmi les membres du groupe.
- Une question préliminaire peut servir à présenter le sujet et à encourager la conversation.
- Utilisez 2 à 5 questions-clés ou sujets pour conduire la discussion du focus groupe.

La liste et l'ordre des questions doivent être préparés, mais être suffisamment flexibles et adaptés au processus naturel de conversation d'un groupe. Ces questions doivent être claires, relativement courtes et être formulées en termes simples. Joignez-y suffisamment de données pour minimiser les présupposés des participants et situez-les dans un contexte approprié. Les questions doivent être ouvertes plutôt que dichotomiques. Évitez les questions vastes de type 'pourquoi?', répartissez-les plutôt en sous-questions spécifiques. Il peut y avoir différents formats de questions, tels que des phrases à compléter ou la mise en correspondance conceptuelle (situation – réponse: «Étant donné une certaine situation, que feriez-vous...?»).

Conseil: Vous pouvez commencer par une question générale afin d'obtenir une idée du niveau de connaissances des participants ainsi que des informations sur la validité de leurs perceptions. Autre possibilité: commencer par des questions portant sur les thèmes secondaires qui seront peut-être davantage connus des membres les moins susceptibles de participer activement.

- Utilisez une question de conclusion qui vous aidera à marquer la fin.

Si vous recherchez le consensus, vous pouvez poser la question suivante: «Tout bien considéré, que recommanderiez-vous...?». Sinon, le modérateur peut tout d'abord résumer brièvement la discussion. Demandez ensuite au groupe si le résumé est approprié et terminez par: «Avons-nous oublié quelque chose d'important?»

4. Logistique et recrutement pour la participation au focus groupe ⁽¹⁾

- Choisissez un site facile à trouver et situé dans un environnement neutre, qui facilite la concentration et qui permet la disposition des sièges en cercle.
- Établissez le plan/programme du (des) focus groupe(s).

Lorsque les sujets sont très restreints, les focus groupes durent généralement 1 ou 2 heures. Toutefois, si le sujet est plus orienté vers la prise de décision, il est possible d'organiser un atelier d'une journée avec des séances multiples, afin que le groupe puisse se concentrer sur les différents sujets secondaires. Évitez de programmer le focus groupe en même temps que de grands événements nationaux. Ne dépassez pas 2 heures pour les séances avec les adultes (ou 1 heure pour les enfants). Programmez les focus groupes à un endroit et une heure qui conviennent. Évitez de choisir un lieu d'accueil qui serait trop connoté.

- Déterminez la taille du focus groupe programmé.

Conseil: La taille idéale d'un focus groupe va de 4 à 12 personnes (on recommande des groupes entre 4-8, 6-10, 7-10 et 8-12 personnes). Les groupes plus importants peuvent servir à des fins plus exploratoires, bien qu'ils aient tendance à se fragmenter en plus petits groupes au-delà de 12 participants. Certains chercheurs utilisent des mini-focus groupes de 4 à 5 personnes pour évaluer les réactions initiales, mais ceux-ci peuvent ne pas générer de discussion utile.

(1) Reportez-vous aux directives générales de ce manuel pour d'autres conseils.

- Recrutez les participants au moins 1-2 semaines avant la date prévue.
- Invitez les participants potentiels.

Les participants sont généralement choisis pour représenter une coupe transversale du public touché par la question et peuvent être choisis pour représenter des intérêts particuliers.

Comment sélectionner les membres du groupe?

- Essayez de constituer un groupe représentatif de votre cible.
- Évitez de faire appel à des habitués des focus groupes.
- Le modérateur ne doit pas connaître les membres.
- Les membres ne doivent pas se connaître entre eux.
- Choisissez des personnes qui peuvent communiquer efficacement.
- Ne choisissez pas des personnes qui travaillent dans le secteur du marketing.

Identifiez le commanditaire, le sujet général et l'objectif de la recherche. Si un subside est fourni, faites-en mention. En outre, s'il est possible d'organiser une réception avec nourriture et boissons, indiquez-le.

Conseil: Pour recruter les focus groupes, il vaut parfois mieux souligner auprès des participants potentiels l'intérêt que vous avez à connaître leurs avis sur un sujet que de parler de participation à un 'focus groupe'. La formulation moins officielle peut s'avérer moins intimidante.

- Envoyez des lettres d'invitation personnalisées à chaque personne qui a été présélectionnée et qui a confirmé sa disponibilité et son intérêt à participer. Insérez les informations fournies par téléphone (et/ou en personne) ainsi que les détails pratiques : itinéraire jusqu'au site de l'événement, informations sur le transport public, parkings disponibles, etc.
- La veille, appelez chaque participant au focus groupe pour lui rappeler l'événement.
- Recrutez un ou des modérateurs de focus groupes.

Le modérateur doit bien maîtriser le sujet pour poser des questions de suivi appropriées.

Si les participants au focus groupe constituent un groupe culturel distinct, il est utile de disposer d'un modérateur ayant une sensibilité culturelle vis-à-vis de ce groupe. Le modérateur doit se vêtir dans le style vestimentaire qui, selon lui, sera adopté par les participants.

5. Préparatifs pratiques

- Préparez des copies des questionnaires ou documents, s'il y en a.
- Identifiez des petits sujets de conversation pour discuter avec les participants à leur arrivée. Évitez le sujet du focus groupe.
- Prévoyez un matériel d'enregistrement audio ou vidéo, des batteries de réserve, des rallonges, des bloc-notes et des stylos.
- Préparez des badges.

- Disposez le mobilier dans la pièce.
- Assurez-vous qu'il n'y a pas de bruits de fond perturbateurs qui pourraient interférer avec la discussion et l'enregistrement.
- Installez et testez le matériel d'enregistrement.
- Disposez les rafraîchissements.
- Ayez à disposition les honoraires et/ou l'argent de remboursement des frais de voyage.

C. Animation du focus groupe

1. Arrivée des participants

Lorsque les participants arrivent, les modérateurs accueillent les invités et engagent de petites conversations, mais évitent le sujet du focus groupe.

Conseil: À ce moment-là, les modérateurs ont l'occasion d'évaluer rapidement les styles de communication des participants. En s'appuyant sur leur évaluation, ils peuvent disposer des badges autour de la table. On conseille de placer les participants les plus dominants à proximité du modérateur et les plus réticents là où un contact visuel peut être facilement établi. Si certains participants se connaissent déjà, ils peuvent être séparés.

2. Introduction

- Commencez l'enregistrement de la séance.
- Une fois que tous les participants sont assis, le modérateur accueille le groupe, se présente et fournit des informations de base utiles ainsi qu'un aperçu du sujet. Soulignez que les participants ont ici l'occasion d'exprimer leurs opinions et que les chercheurs sont là pour en tirer des enseignements.
- Le modérateur explique à quelles fins les résultats du focus groupe seront utilisés et quelle sera la forme de ces données.
- Le modérateur explique les règles de base. Soulignez qu'une seule personne parle à la fois et que la séance est enregistrée afin de s'assurer que tous les commentaires seront notés. Précisez également qu'aucun nom ne sera mentionné dans le rapport final. Soulignez que tous les points de vue sont essentiels à la discussion.
- Le modérateur pose une question de mise en route à laquelle chaque personne doit répondre.
- Le modérateur pose la question préliminaire (si on en a prévu une), puis passe aux autres questions/sujets, comme cela a été décidé au préalable.

Au cours de la discussion, le modérateur ou un assistant peut avoir recours à un flipchart pour illustrer les idées exprimées. Le modérateur doit encourager tous les participants à exprimer leurs points de vue, par exemple en demandant: «Est-ce quelqu'un a un point de vue différent?» Les participants trop dominants et ceux qui parlent pour ne rien dire doivent être freinés pour laisser la place aux autres. Le modérateur peut suggérer à l'ensemble des participants de mettre quelques idées par écrit en réponse à une question avant que celle-ci ne soit abordée en groupe.

3. Conclusion du focus groupe

- Le modérateur résume brièvement les principaux points de vue, puis demande si le résumé est précis ou s'il manque quelque chose. Il répond aux questions finales concernant le travail du focus groupe.
- Le modérateur remercie les membres du groupe pour leur participation et leur explique de quelle manière les défraiements et les remboursements seront effectués.

D. Après le focus groupe

Envoyez des lettres remerciement à l'ensemble des participants (ainsi que les honoraires ou remboursements, s'ils n'ont pas été distribués lors de la réunion).

1. Analyse⁽²⁾

(a) À commencer au sein même du groupe

- Écoutez les commentaires incohérents et essayez de comprendre.
- Écoutez les commentaires vagues ou énigmatiques et essayez de comprendre.
- Pensez à poser une question finale à chaque participant sur sa préférence.
- Proposez un résumé des questions-clés et demandez confirmation.

(b) Immédiatement après le focus groupe

- Dessinez un diagramme de la disposition des sièges.
- Testez plusieurs moments de l'enregistrement pour être sûr que l'opération s'est bien déroulée.
- Organisez un débriefing avec le modérateur et ses assistants.
- Notez les thèmes, intuitions, interprétations et idées.
- Comparez et contrastez ce focus groupe avec les autres groupes.
- Étiquetez et classez les notes, les enregistrements et autres supports.

(c) Dans les heures qui suivent

- Effectuez une copie de sauvegarde des enregistrements et faites-les retranscrire si c'est souhaitable.
- Écoutez l'enregistrement, passez en revue les notes et, le cas échéant, lisez la transcription.
- Préparez un rapport du focus groupe dans un format question par question avec des citations.
- Diffusez le rapport pour vérification auprès des autres chercheurs qui étaient présents lors du focus groupe.

(d) Dans les jours qui suivent, analysez la série des focus groupes (s'il y en a plusieurs).

- Comparez et contrastez les résultats par catégorie de focus groupes.
- Recherchez des thèmes émergents pour chaque question, puis globalement.
- Élaborez des typologies ou faites un diagramme de l'analyse.
- Décrivez les résultats et utilisez des citations pour les illustrer.

2. Rapport⁽³⁾

La nature et le style du rapport dépendront du public. Il est recommandé d'utiliser des résumés, ainsi que des citations (sans mentionner les noms des individus), afin d'illustrer les différentes perspectives, idées et préoccupations.

Voici quelques suggestions supplémentaires:

- Choisissez un style: style narratif ou présentation en différents points (liste de 'puces').
- L'enchaînement peut s'effectuer question par question ou bien par thème.
- Diffusez le rapport pour vérification auprès d'autres personnes, et finalisez-le ensuite.

3. Évaluation

Il vous reste à lancer une évaluation de tout le processus.

(2) Pour des conseils plus détaillés sur l'analyse d'un focus groupe, consultez le site http://www.tc.umn.edu/~rkrueger/focus_analysis.html

(3) Pour des conseils plus détaillés sur la rédaction du rapport, consultez le site http://www.tc.umn.edu/~rkrueger/focus_reporting.html

IV. RESSOURCES (CALENDRIER & BUDGET)

Les focus groupes nécessitent au minimum un mois de planification, auquel s'ajoute le temps nécessaire à la rédaction du rapport final.

Cette méthode est relativement peu coûteuse pour chaque groupe, mais le coût total dépendra du nombre de focus groupes organisés sur le sujet (souvent, plusieurs focus groupes sont organisés sur un même sujet). Bien entendu, le coût par focus groupe diminue lorsqu'il fait partie d'un programme de recherche ou quand plusieurs focus groupes sont menés sur le même sujet.

Sont énumérés ci-après les principaux postes budgétaires d'un focus groupe:

- Personnel
 - chef de projet
 - modérateur
 - assistants
 - défraiements des participants (le cas échéant)
- Transport
 - pour l'équipe du projet
 - pour les participants
- Hébergement (nécessaire uniquement pour les événements d'une journée complète et non locaux)
 - pour les participants
 - pour le modérateur
- Restauration
 - rafraîchissements
 - repas pour les participants et l'équipe du projet, si l'événement dure toute la journée
- Recrutement et promotion
 - recrutement d'experts
- Communication
 - papier, impression et timbres de 2 envois aux participants
 - coûts de traduction (si nécessaire)
- Installation
 - lieu de réunion du focus groupe
- Matériel et fournitures
 - coût de location du matériel d'enregistrement (le cas échéant)
 - supports d'enregistrements, badges, papier, stylos

V. AUTRES BONNES PRATIQUES ET PIÈGES ÉVENTUELS

Un focus groupe doit dégager une synergie et assurer la coopération des différents membres. Il est donc crucial que la communication soit ouverte et que la confiance soit instaurée rapidement. Cela contribue à encourager les nouvelles idées. Il est nécessaire de choisir des participants et un modérateur adéquats afin de faire circuler les informations de manière positive.

Quelques consignes supplémentaires pour plus d'efficacité:

- s'assurer les services d'un personnel qualifié pour désigner et animer les focus groupes;
- enregistrer les séances;
- faire en sorte que l'ambiance dans le groupe soit détendue;
- avoir recours à un intervieweur, un guide ou un facilitateur (ne pas se servir d'un questionnaire);
- il n'est pas toujours opportun d'avertir les participants à propos du sujet qui sera traité.

Conseil: Les focus groupes peuvent être organisés dans une autre version, à savoir en conférence téléphonique. Pour plus d'informations sur ce format, surfez sur le site www.tc.umn.edu/~rkrueger/focus_tfg.html. Toutefois, certains praticiens insistent sur le fait que cette méthode doit être appliquée en présence des participants.

Références et ressources

Dürrenberger G., *Focus Groups in Integrated Assessment: A manual for a participatory tool*, ULYSSES WP-97-2. (www.jvds.nl/ulysses/eWP97-2.pdf)

Einsiedel A., Brown L., et Ross F., *How to Conduct Focus Groups: A Guide for Adult and Continuing Education Managers and Trainers*, University of Saskatchewan, University Extension Press, 1996

Gearin E. et Kahle C., *Focus Group Methodology Review and Implementation*, 2001

ICIS, *Building Blocks for Participation in Integrated Assessment: A review of participatory methods*

Kruger R., *Analysis: Systematic Analysis Process* (www.tc.umn.edu/~rkrueger/focus_analysis.html)

Krueger R. et Casey M., *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*, 3^e éd., Sage, 2000

Morgan D., *Focus Groups as Qualitative Research*, 2^e éd., Sage, 1996

World Bank, *Social Analysis: Selected Tools and Techniques*, World Bank Social Development Paper, n° 36, Juin 2001

Suivi et évaluation participatifs (SEP)⁽¹⁾

I. DÉFINITION

Une évaluation participative est l'occasion pour les intervenants d'un projet de marquer une pause et de réfléchir au passé pour prendre des décisions concernant l'avenir. Tout au long du processus d'évaluation, les participants partagent le contrôle et la responsabilité pour :

- décider de ce qui sera évalué
- sélectionner les méthodes et les sources de données
- procéder à l'évaluation
- analyser les informations et présenter les résultats de l'évaluation.

Le SEP peut être organisé dans le cadre d'un processus participatif plus large (voir la section V 'Autres bonnes pratiques') ou en tant qu'exercice distinct.

II. QUAND L'UTILISER

L'évaluation participative peut être organisée pour les raisons suivantes :

- Parce qu'elle a été planifiée
L'évaluation participative peut être planifiée à différents stades d'un projet. Elle peut s'effectuer à mi-chemin d'une série d'activités ou après chaque activité, selon le moment où le groupe décide qu'il est nécessaire de s'arrêter pour faire le point.
- Parce qu'une crise (ou un risque de crise) est imminente
L'évaluation participative peut aider à éviter une crise potentielle en réunissant des personnes pour qu'elles discutent et réfléchissent à la solution qu'il convient d'apporter aux questions importantes.
- Parce qu'un problème est devenu apparent
Des problèmes, tels qu'un désintérêt généralisé pour les activités d'une communauté, peuvent apparaître. L'évaluation participative permet d'obtenir davantage d'informations susceptibles d'aider les personnes à déterminer les raisons du problème et la manière d'y remédier.
- Pour permettre et intégrer une approche participative.
Une évaluation participative peut aider à comprendre les raisons pour lesquelles un projet ne fonctionne pas très bien. Ses résultats peuvent amorcer une approche plus participative du projet en général.

(1) En anglais: Participatory assessment, monitoring and evaluation (PAME)

III. PROCÉDURE ⁽²⁾

A. Aperçu

La phase de planification approfondie d'une évaluation participative inclut le recrutement du staff qui mènera à bien les étapes suivantes:

- passer en revue les objectifs et les activités
- passer en revue les motifs de l'évaluation
- rédiger les questions d'évaluation
- déterminer la personne qui effectuera l'évaluation
- identifier les indicateurs directs et indirects
- identifier les sources d'information
- déterminer les compétences et le travail nécessaires à l'obtention des informations
- déterminer le moment où la collecte d'informations et l'analyse pourront être effectuées
- déterminer qui réunira les informations.

Les informations sont ensuite réunies dans une base de données, partiellement analysées et présentées au public approprié. Celui-ci les analysera collectivement plus en profondeur. Enfin, des conclusions et plans d'action seront élaborés à partir des enseignements qui auront été retirés.

B. Réalisation

1. Personnel et tâches

Le personnel requis pour effectuer une évaluation varie considérablement en fonction de variables, telles que le champ d'application du projet évalué, sa portée géographique, ainsi que le nombre et le type de méthodes utilisées pour collecter et analyser les données. Il convient toutefois de prendre en considération les exigences suivantes:

- Un directeur est nécessaire pour superviser l'évaluation globale et garantir une cohésion entre les différentes parties.
- Des modérateurs sont nécessaires pour faciliter les techniques de collecte de données du groupe.
- Des chercheurs sont nécessaires pour effectuer les analyses et faciliter, avec éventuellement un modérateur, les analyses du groupe.
- Du personnel administratif est nécessaire pour traiter les questions logistiques, telles que les lieux de réunion, les déplacements et l'hébergement, etc.

2. Planification de l'évaluation

Le temps qui est consacré pour préparer et planifier consciencieusement une évaluation participative est un bon investissement. Le processus de préparation aide les participants à comprendre ce qu'ils évaluent, pourquoi et comment ils vont le faire.

La première réunion visant à préparer et planifier l'évaluation doit être ouverte à tous les groupes intéressés, y compris les bénéficiaires du projet évalué, les autres membres de la communauté et les commanditaires. Si un grand nombre de per-

(2) Cette section est largement une version éditée de l'ouvrage de Case D., 1990 (voir Ressources).

sonnes est intéressé par l'évaluation, certaines responsabilités de l'évaluation peuvent être déléguées à un petit groupe, une sorte d'équipe d'évaluation communautaire. Cependant, lors de la première réunion, tout le monde doit d'abord débattre des raisons pour lesquelles on procède à une évaluation et doit déterminer ce qu'on souhaite savoir au final pour fournir des directives à l'équipe d'évaluation communautaire.

(a) Passer en revue les objectifs et activités

Sujets de discussion:

- Quels sont les objectifs à court et à long terme des intervenants ?
- Quelles activités ont été choisies pour satisfaire à ces objectifs ?

L'élaboration de scénarios peut s'avérer très utile pour réfléchir aux objectifs à long terme de manière holistique. Concernant les outils supplémentaires utiles à l'identification des objectifs, reportez-vous à la liste des techniques d'analyse fournie dans cette publication.

(b) Passer en revue les motifs de l'évaluation

Après avoir passé en revue les objectifs et les activités, la discussion peut s'articuler autour des questions suivantes:

- Pourquoi procédons-nous à une évaluation ?
- Que souhaitons-nous savoir ?

(c) Rédiger les questions d'évaluation

Au cours d'une séance de brainstorming, les participants doivent proposer des questions d'évaluation que le facilitateur écrit sur de grandes feuilles de papier ou sur un tableau. Le groupe doit discuter et parvenir à un accord sur chaque question. Si de nombreuses questions sont générées pour chaque objectif et activité, elles peuvent être classées par ordre d'importance.

Si l'évaluation du projet peut être subdivisée en deux ou plusieurs sous-sections, il est possible également de diviser le groupe en sous-groupes, qui se concentreront sur une ou plusieurs de ces sous-sections.

(d) Déterminer qui effectuera l'évaluation

Au cours de l'assemblée plénière, déterminez les personnes qui effectueront l'évaluation et celles qui souhaiteront connaître les résultats. Vous pouvez décider d'inclure tous les intervenants (en particulier si le groupe est petit) ou seulement les bénéficiaires, ou encore déléguer la responsabilité de l'évaluation à une équipe d'évaluation. La composition de celle-ci doit être déterminée par l'ensemble du groupe lors de la première réunion. Si l'on sait que certains groupes minoritaires ne seront pas représentés, le facilitateur peut encourager la participation des interlocuteurs issus de ces groupes au sein de l'équipe d'évaluation. Cette dernière peut inclure les bénéficiaires, ceux qui peuvent être désavantagés par une activité, des membres de la communauté et d'autres groupes concernés.

L'ensemble du groupe décide des personnes qui auront besoin des résultats de l'évaluation et du moment auquel les résultats devront être prêts. Cela dépendra des personnes qui auront besoin des informations pour prendre leurs décisions et du moment où les décisions devront être prises.

(e) Identifier les indicateurs directs et indirects

Des indicateurs directs et indirects sont choisis en fonction des questions d'évaluation qui ont été formulées lors de la première réunion.

Indicateurs directs

Les indicateurs directs sont des éléments d'information qui se réfèrent expressément à ce qui est mesuré. Par exemple, si on a besoin d'informations concernant la participation aux élections, on comptabilisera le nombre de bulletins de vote, éventuellement en proportion de la population globale.

Indicateurs indirects

Les indicateurs indirects sont des éléments d'information choisis pour servir de substituts aux questions difficilement mesurables.

Par exemple, certaines personnes peuvent prétendre que le revenu ne constitue pas le seul ou le meilleur critère pour évaluer le niveau de vie. On peut alors avancer qu'il existe des indicateurs indirects plus parlants:

- Les personnes sont pauvres si elles doivent servir de main-d'œuvre.
- Les personnes sont riches si elles peuvent engager de la main-d'œuvre.

Par conséquent, le nombre de personnes de la communauté qui entrent dans chaque catégorie peut constituer deux indicateurs indirects.

En élaborant des indicateurs, il convient de répondre à certaines questions importantes:

- Que voulons-nous savoir?
- Quels sont les éléments d'information qui pourraient nous le dire?
- Quels sont les meilleurs éléments d'information ('indicateurs clés') qui nous le diront avec le plus de précision?
- Les informations sont-elles accessibles?

Les indicateurs choisis doivent être précis et éclairants quant à la nature du problème ou des questions. En outre, il est important de vérifier qu'il est possible de recueillir les informations nécessaires. Le choix de bons indicateurs permet de réduire la quantité d'informations à recueillir.

(f) Identifier les sources d'information

Pour chaque question d'évaluation et chaque indicateur choisi, l'équipe d'évaluation détermine quelles sont les sources d'information disponibles, quelles sont les sources à choisir et comment obtenir les informations. Certaines données 'brutes' (informations non analysées) peuvent être disponibles et nécessiter quelques efforts d'analyse. D'autres informations peuvent ne pas être directement disponibles et devront être réunies.

Si des informations sont difficiles d'accès, il convient de décider des outils de collecte d'informations qui serviront à les obtenir. Le choix des outils dépend du type d'informations requis. Rappelez-vous qu'il est possible d'utiliser un outil afin de recueillir des informations pour plusieurs indicateurs. Si un outil de collecte d'informations a été utilisé précédemment, il peut servir de nouveau pour mettre à jour les informations et illustrer les changements. Concernant les autres outils utiles à la collection d'informations pour les évaluations participatives, reportez-vous à la liste générale de techniques d'analyse fournie dans cette publication.

(g) Déterminer les compétences et le travail nécessaires à l'obtention d'informations

L'assistance de personnes disposant de compétences spécifiques (techniques d'interview, mathématiques, art et/ou théâtre) ainsi qu'une certaine quantité de travail (temps) sont nécessaires. L'équipe d'évaluation doit décider des compétences et des ressources dont elle dispose. Elle peut poser les questions suivantes:

- De quelles ressources avons-nous besoin?
- De quelles ressources disposons-nous ou lesquelles pouvons-nous développer?
- Quelles ressources supplémentaires devons-nous acquérir?

(h) Déterminer le moment où la collecte d'informations et l'analyse pourront être effectuées

Il est important de s'assurer que les informations seront recueillies et analysées dans le délai imparti à l'équipe d'évaluation afin que les résultats puissent parvenir aux décideurs en temps voulu. La programmation des évaluations doit tenir compte de facteurs tels que les contraintes saisonnières (périodes de plantation et de récolte), les congés scolaires, les fêtes religieuses, la disponibilité du personnel et les besoins de main-d'œuvre dans la communauté.

Établissez un calendrier: pour chaque outil utilisé, l'équipe d'évaluation décide approximativement de la durée de chaque tâche et du moment où elle aura lieu.

(i) Déterminer les personnes qui collecteront les informations

Lorsque les dates spécifiques, le temps et les compétences nécessaires sont connus, il est possible de déléguer les tâches à des particuliers ou des petits groupes de travail.

3. Collecte des données

(a) Collecter les informations

Chacun des individus délégués doit réunir les informations dont il est responsable. Toutes les données collectées doivent être centralisées.

(b) Constituer la base de données

Les informations collectées doivent être converties dans un format gérable afin de faciliter le processus d'analyse.

4. Analyse des données

Une fois toutes les tâches menées à bien, il est nécessaire d'analyser et de synthétiser les informations pour les présenter. Certaines informations peuvent être déjà analysées et devront donc être simplement mises en place lors de la présentation. L'équipe d'évaluation peut déterminer le meilleur moyen de présenter les résultats en tenant compte du public à qui ils sont destinés, ainsi que des ressources et du temps disponibles.

L'analyse consiste à examiner les informations (les trier, les compléter, les comparer) afin de distinguer le 'tout' et les 'parties'. Il se peut que l'analyse, ou une partie de celle-ci, ait déjà été effectuée en fonction des outils de collecte d'informations utilisés.

Des étapes de l'analyse d'informations destinée aux évaluations sont mentionnées ci-dessous.

(a) Passer en revue les questions

Les questions générées avant la collecte d'informations doivent être examinées. Pourquoi cette information en particulier est-elle nécessaire? À quelles questions fallait-il répondre? Quelles sortes de décisions doivent être prises sur la base de ces informations?

Il est courant de consacrer beaucoup d'énergie à la planification des informations nécessaires et, une fois qu'elles ont été recueillies, d'oublier de regarder en arrière et de revenir sur les problèmes centraux et les questions clés du départ.

Les résultats importants qui n'étaient pas prévus ne doivent pas être ignorés. Parfois, le fait de rassembler des informations permet de soulever des questions importantes, imprévues et pertinentes. Celles-ci peuvent être notées pour une future référence et être mentionnées dans la présentation des résultats.

(b) Structurer les informations

Rassemblez toutes les informations pertinentes qui ont été recueillies. Si nécessaire, classez celles qui ont un caractère commun. La façon dont les informations sont structurées et classées varie en fonction des processus de réflexion des différentes personnes. Certaines informations ont peut-être déjà été analysées, tandis que d'autres requièrent une analyse plus approfondie.

(c) Déterminer la manière d'analyser les informations

L'analyse des parties peut se résumer à additionner des chiffres et à faire leur moyenne ou bien à comparer les informations en vue d'examiner la relation d'un élément à un autre ou de deux éléments entre eux. Au cours du processus d'analyse, il est également possible:

- de prendre note des similitudes
- de souligner des contrastes en opposant deux éléments afin d'illustrer les différences
- de relier les éléments d'information afin d'établir des relations entre eux.

(d) Analyser les données quantitatives

Les données quantitatives (chiffres) peuvent être calculées à la main ou à l'aide d'une calculatrice.

Reportez-vous à la liste des techniques d'analyse fournie dans cette publication pour connaître les outils qui permettent de faciliter l'analyse participative.

(e) Analyser les données qualitatives

L'analyse des données qualitatives (descriptives) est un processus créatif et critique. La façon dont les informations ont été recueillies déterminera certainement la meilleure façon de les analyser. Par exemple, si des illustrations d'une communauté ont été faites au début, au milieu et à la fin du projet, celles-ci peuvent être analysées en présentant une série de croquis à plusieurs personnes et en leur demandant:

- de valider ces illustrations (sont-elles véritablement représentatives ? sinon, pourquoi ?)
- d'évaluer la différence (très bon, bon, pas très bon, etc.).

Reportez-vous à la liste des techniques d'analyse fournie dans cette publication pour connaître les outils qui permettent de faciliter l'analyse participative.

(f) Intégrer les informations

L'équipe affectée à la collecte et l'analyse des informations peut rassembler les parties analysées de façon à réunir tous les éléments. L'analyse partielle peut être présentée au groupe élargi afin d'être complétée.

5. Présentation & plan d'action**(a) Présentation des résultats initiaux**

Une fois les informations recueillies et (partiellement) analysées, organisez une autre réunion avec le groupe élargi pour présenter les résultats initiaux. Il peut être très efficace de présenter les informations sous une forme partiellement analysée.

Les avantages d'une analyse partielle sont les suivants:

- Le groupe élargi a l'occasion de contribuer à une analyse plus approfondie.
- Les résultats sont validés par un plus grand nombre de personnes et sont donc plus fiables.
- Un plus grand nombre de personnes peut comprendre le processus d'analyse.

Si les informations sont présentées sous une forme partiellement analysée, le groupe devra procéder à une analyse plus approfondie pour répondre à ses questions initiales.

Quelle que soit la forme de présentation des informations, le groupe devra débattre des implications des résultats sur ses questions initiales.

- De nouvelles questions sont-elles apparues, qui nécessitent une collecte d'informations supplémentaires ?
- Quelles conclusions est-il possible de tirer ?
- Comment pouvons-nous tirer des leçons des résultats obtenus ?
- Quelles sont les différentes options disponibles pour aborder les questions émergentes ?

Encouragez une discussion approfondie de ces questions en permettant aux personnes d'exprimer leurs visions quant à la manière dont les informations doivent être interprétées.

Les conclusions ne doivent pas être axées sur la réussite ou l'échec, mais sur l'apprentissage. Les idées acquises à partir du processus d'évaluation peuvent également inciter le groupe à reconsidérer ses objectifs initiaux. Cela fait partie du processus d'apprentissage répétitif englobé par le diagnostic, le suivi et l'évaluation participatifs.

Conseil: Dissuadez le groupe de faire des reproches ou des accusations en cas de résultats médiocres. Au lieu de cela, orientez la discussion sur l'avenir en explorant de nouvelles pistes.

Si des informations supplémentaires sont requises pour répondre à de nouvelles questions pressantes, élaborer un plan pour recueillir les données nécessaires, conformément aux étapes mentionnées plus haut.

(b) Élaborer un futur plan d'action

Enfin, le groupe doit discuter et décider d'un plan d'action sur la base des résultats.

- Sur la base des connaissances acquises, quelles sont les démarches à entreprendre maintenant?
- Qui fera quoi?
- Dans quel délai?

Conseil: Au moment d'élaborer un plan d'action et de reconsidérer les objectifs initiaux, les méthodes de prospection telles que les ateliers de scénarios peuvent s'avérer très utiles.

(c) Rédiger un rapport final

Le rapport final doit inclure les questions, les participants, la méthode, les procédures d'analyse, les conclusions et une synthèse du nouveau plan d'action.⁽³⁾

IV. RESSOURCES (CALENDRIER & BUDGET)

Les ressources requises pour une évaluation participative varient considérablement, en partie selon:

- la complexité des questions évaluées
- les méthodes utilisées pour la collecte de données
- la disponibilité et le coût des personnes habilitées à recueillir et analyser les données (frais de personnel)
- la portée géographique de la question évaluée (frais éventuels de voyage et d'hébergement)
- le fait que l'évaluation soit intégrée ou non dans un projet participatif général (permet d'économiser du temps et évite la répétition de nombreux coûts).

V. AUTRES BONNES PRATIQUES ET PIÈGES ÉVENTUELS

Il est fortement recommandé de faire des évaluations participatives un aspect d'une approche participative plus large dans le développement d'un projet. Cela aide les intervenants à s'approprier le projet dès le début et cela s'avère également plus rentable.

Idéalement, le processus d'évaluation doit être répété et perçu comme la partie d'un processus de planification/développement ou d'un processus décisionnel plus vaste. Quand des évaluations peuvent être planifiées à intervalles réguliers dans un projet à long terme, elles sont plus susceptibles d'être perçues comme visant l'apprentissage et l'amélioration qu'un jugement ponctuel. En outre, il est possible d'améliorer la progression à long terme lorsque des leçons sont tirées des évaluations effectuées au début du projet. Le processus de développement d'indicateurs aide les personnes à définir plus précisément leurs objectifs et, par conséquent, à générer des plans d'action plus concrets.

(3) Pour obtenir des conseils sur la rédaction d'un rapport d'évaluation, en particulier d'un point de vue local, reportez-vous à la section 'Présentation des résultats' dans Case D., 1990

Faites bien attention à ce que les données collectées répondent aux questions réellement posées. Évitez le piège qui consiste à choisir une méthode de collecte de données parce qu'elle est simple, mais qui risque de ne pas fournir les informations qui permettront de définir les moyens d'améliorer un projet.

Lors des évaluations, veillez à tenir compte de la perspective à long terme. Il est parfois naturel dans les processus de développement que les choses empirent, ou semble empirer superficiellement, avant de s'améliorer.

Références et ressources

Booth W., Ebrahim R. et Morin R., *Participatory Monitoring, Evaluation and Reporting: An Organisational Development Perspective for South African NGOs*, Braamfontein, Pact/South Africa, 2001

Case D'Arcy D., *The community's toolbox: The idea, methods and tools for participatory assessment, monitoring and evaluation in community forestry*, Bangkok, FAO Regional Wood Energy Development Programme, 1990 (www.fao.org/docrep/x5307e/x5307e00.htm)

Pahl-Wostl C., *Participative and Stakeholder-Based Policy Design, Evaluation and Modeling Processes*, Integrated Assessment 3(1): 3-14, 2002

UNDP, *Participatory Evaluation in Programmes Involving Governance Decentralisation: A Methodological Note*, 1996 (non publié)

USAID Center for Development Information and Evaluation, *Conducting A Participatory Evaluation, Performance Monitoring and Evaluation TIPS*, n° 1, 1996

Zimmermann A. et Engler M., *Process Monitoring (ProM)*, Work document for project staff, Eschborn, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit

Cellule de planification⁽¹⁾

I. DÉFINITION

La méthode de la cellule de planification requiert la participation d'environ 25 personnes, sélectionnées au hasard, qui travaillent comme consultants publics pour une durée limitée (par exemple une semaine) afin de proposer des solutions à un problème donné en matière de planification ou de politique. La cellule est aidée par deux équipes d'accompagnement chargées de structurer les informations et d'animer les assemblées plénières. Un projet peut impliquer un nombre plus ou moins important de cellules. Au sein de chaque cellule, les participants reçoivent et échangent des informations sur le problème, analysent et discutent des solutions possibles, puis les évaluent en termes de conséquences désirables et indésirables. Des experts, des intervenants et des groupes d'intérêts ont la possibilité de présenter leurs points de vue aux membres de la cellule. Les résultats définitifs du travail de la cellule sont résumés dans un 'rapport des citoyens', qui est ensuite transmis aux autorités et aux participants.

II. QUAND L'UTILISER?

Les cellules de planification sont particulièrement efficaces quand un problème urgent doit être résolu rapidement et que différentes options sont disponibles, chacune présentant des avantages et des risques. La procédure fonctionne parfaitement lorsque les questions ne prêtent pas trop à controverse et qu'elles n'ont pas déjà polarisé l'opinion dans la population concernée. Toutefois, les cellules de planification peuvent également aborder des questions très controversées quand la majorité des participants est sélectionnée par un procédé aléatoire. Les critères suivants doivent permettre de déterminer si la procédure des cellules de planification convient à une situation donnée. Cette méthode est appropriée lorsqu'une réponse positive peut être donnée à toutes les questions suivantes ou à la plupart d'entre elles.

- La variabilité des options: Les participants ont-ils la possibilité de choisir une option parmi une série d'options qui sont toutes applicables dans la situation donnée ?
- L'égalité face aux implications: Toutes les composantes d'une communauté ou d'une zone sont-elles exposées exposés d'une façon ou d'une autre aux éventuels désagréments des options proposées (afin d'éviter toute distinction entre les personnes concernées et d'autres citoyens indifférents) ?
- L'expérience personnelle: Les participants ont-ils une expérience de ce genre de problème et se sentent-ils assez compétents pour élaborer des recommandations après avoir été informés du problème et des solutions éventuelles ?
- L'intérêt personnel: Les participants estiment-ils que le problème est assez grave pour consacrer plusieurs journées à la recherche de solutions ?
- Le sérieux et l'ouverture d'esprit du commanditaire: Le commanditaire est-il prêt à accepter (ou tout au moins à considérer attentivement) les recommandations de la cellule de planification ou a-t-il un agenda caché ?

(1) Ou Noyau d'Intervention Participative – NIP; à l'origine, en allemand: Planungszelle

III. PROCÉDURE

A. Aperçu

Phase de préparation:

- Recruter le personnel
- Élaborer le programme
- Recruter les 'citoyens conseillers'
- Sélectionner et recruter experts et avocats
- Logistique

Organisation des cellules de planification:

Programme général pour les cellules de planification d'un projet

	Cellule de planification 1 (25 personnes)	Cellule de planification 2 (25 personnes)
Jour 1	Unités de travail 1 - 4 (maximum 4 par jour)	Unités de travail 1 - 4
Jour 2	Unités de travail 5 - 8	Unités de travail 5 - 8
Jour 3	Unités de travail 9 - 12	Unités de travail 9 - 12
Jour 4	Unités de travail 13 - 16	Unités de travail 13 - 16
	Autant d'unités que nécessaire	Autant d'unités que nécessaire

Projet de rapport rédigé et envoyé à tous les participants pour révision.

Les représentants de chaque cellule de planification (au cas où plusieurs cellules seraient organisées sur le même sujet) se réunissent pour discuter et améliorer le rapport.

Rédaction et distribution de la version définitive du rapport

Programme quotidien d'une cellule de planification

	Cellule de planification 1	
Jour 1	Unité de travail 1: sous-thème A (une tâche spécifiée)	
	Phase I:	Les participants à l'assemblée plénière reçoivent des informations sur le thème A grâce à des rapports, des vidéos, des visites guidées, des exposés faits par des experts et/ou des représentants des groupes d'intérêts, etc.
	Phase II: petits groupes	La cellule de planification se divise en 5 petits groupes de 5 personnes. Les sous-groupes travaillent sur la tâche qui leur a été affectée. Ils discutent d'abord des points de vue et informations, puis élaborent des recommandations.
	Phase III: assemblée plénière	Les résultats du travail des petits groupes sont présentés lors de l'assemblée plénière. Les modérateurs recueillent ces résultats sur des flipcharts. Tous les participants évaluent chaque recommandation en utilisant la méthode convenue.
	Pause	

	Unité de travail 2: sous-thème B (une tâche spécifiée)	
	Phase I	idem
	Phase II	idem
	Phase III	idem
	Pause	
	Unité de travail 3: sous-thème C (une tâche spécifiée)	
	Phase I	idem
	Phase II	idem
	Phase III	idem
	*** 4 unités de travail au maximum peuvent être organisées chaque jour. ***	
Jour 2	Unités de travail 5 – 8	

Rédaction et distribution du rapport définitif:

- Préparation du projet de rapport
- Séance de discussion et d'amélioration
- Rédaction de la version définitive du rapport des citoyens
- Distribution du rapport des citoyens

B. Préparation

1. Recrutement du personnel

Il est nécessaire de recruter un comité d'organisation et des modérateurs pour les cellules de planification.

(a) Comité d'organisation

Plusieurs personnes sont chargées de:

- rassembler les informations nécessaires sur chacun des sous-thèmes abordés dans les unités de travail
- élaborer le programme et le calendrier
- recruter les 'citoyens conseillers'
- trouver un lieu adapté pour les réunions des cellules de planification
- recruter les experts et les représentants des groupes d'intérêts pour qu'ils présentent leurs points de vue
- organiser les déplacements, l'hébergement et les repas
- annoncer l'événement
- élaborer la première version du rapport et la réviser en fonction des suggestions des conseillers
- rédiger et distribuer la version définitive du rapport.

(b) Les modérateurs

Recrutez deux modérateurs et un assistant de conférence (si possible quelqu'un du comité d'organisation) pour toute la durée des cellules de planification.

2. Élaboration du programme

Le comité d'organisation doit créer un programme de travail. Pour ce faire, il convient de commencer par se familiariser avec les faits et le contexte du ou des problèmes qui seront abordés. Tous les documents nécessaires (plans, évaluations déjà publiées, etc.) doivent être demandés aux autorités compétentes. Il convient également de discuter avec les différents groupes d'intérêts et les intervenants afin de définir le problème. Un site internet peut être créé pour permettre à tout le monde de s'informer sur l'évolution du projet et d'exprimer, dès ce stade, idées et points de vue.

Une fois le problème défini, il s'agit d'organiser le contenu du programme et le calendrier. L'animateur subdivise le problème proposé en 'unités de travail' distinctes et organisées par thèmes. Ces unités ont pour but d'aider les conseillers à aborder différents problèmes et questions avant d'élaborer les recommandations finales. Un maximum de quatre unités peut être organisé chaque jour (soit un total de 16 unités en 4 jours). Selon la complexité de chaque unité de travail, il peut s'avérer nécessaire de prévoir moins d'unités et de consacrer ainsi plus de temps à certains points. Étalez les unités sur plusieurs journées. Le nombre de jours nécessaires dépend du nombre d'unités de travail et du temps imparti à chaque unité, ce qui varie en fonction de la complexité du sujet abordé. Les cellules de planification durent en général 3 à 5 jours, mais 4 jours sont le plus souvent suffisants.

Pour garantir la validité des résultats de la cellule de planification, il convient de veiller à ce que tous les camps et les intérêts soient représentés équitablement dans l'ensemble des informations et à ce que chacun puisse présenter son cas. Il est donc impératif, pour le comité d'organisation, d'inclure dans le programme des points de vue aussi divers et divergents que possible. Le comité doit faire en sorte que tous les sujets importants soient abordés et que l'information ne favorise pas une perspective plutôt qu'une autre.

3. Recrutement des 'citoyens conseillers'

L'une des caractéristiques importantes des cellules de planification réside dans la sélection aléatoire des participants. Une cellule de planification compte 25 citoyens. Ces derniers sont sélectionnés parmi un ensemble de citoyens de plus de 16 ans dans une zone donnée en appliquant un procédé aléatoire. Ainsi, chaque citoyen a une chance de faire partie de ces conseillers et le groupe consultatif final est hétérogène et représentatif de la population.

Des dispositions doivent être prises afin de libérer tous les participants de leurs obligations quotidiennes, tant professionnelles que personnelles (garde d'enfants par exemple). Les personnes qui ne peuvent prendre de 'congé sabbatique payé' devront être dédommagées pour la perte de revenus occasionnée ainsi que pour leurs frais de déplacement. En outre, tous les frais encourus pour trouver une solution alternative à la garde des enfants, personnes âgées ou handicapées devront également être couverts pendant toute la durée des cellules de planification.

Référez-vous aux directives générales du manuel pour obtenir des conseils sur le recrutement des participants.

Envoi des documents initiaux aux personnes qui envisagent de participer à la cellule

Le jour qui suit le contact initial, un ensemble de documents sera envoyé aux personnes interrogées ayant déclaré qu'elles seraient ou pourraient être intéressées par une participation. Le colis destiné aux éventuels participants du jury devra comprendre:

- une lettre d'accompagnement expliquant le projet
- un formulaire à remplir et à renvoyer
- une enveloppe affranchie pour renvoyer le formulaire
- une feuille d'informations factuelles sur le projet.

Une fois les formulaires renvoyés, il conviendra de l'indiquer dans la base de données et de mentionner clairement le numéro de contrôle correspondant sur le formulaire, qui devra être enregistré.

Sélection des 'citoyens conseillers' et des suppléants

Chaque catégorie comprendra une réserve de personnes désireuses de participer. Le comité devra alors choisir les participants et les suppléants nécessaires au bon équilibre dans chaque catégorie et les avertir qu'ils ont été choisis comme 'citoyens conseillers' ou comme suppléants. Dans un premier temps, il est conseillé d'appeler pour confirmer les 'citoyens conseillers' sélectionnés, puis de rechercher des suppléants (au cas où un conseiller ne se présenterait pas). Les suppléants seront priés de venir la première matinée.

Confirmation des 'citoyens conseillers' et suppléants

Quatre à huit semaines avant le début de la cellule de planification, les conseillers citoyens sélectionnés et les suppléants recevront un appel téléphonique leur confirmant leur participation. En outre, ils recevront une lettre officielle attestant leur sélection et leur fournissant des informations détaillées. Un dossier d'informations standard destiné aux personnes sélectionnées et confirmées comprend:

- une lettre
- une fiche mentionnant les devoirs du 'citoyen conseiller'
- des plans, si nécessaire
- des informations sur le logement/le stationnement/les besoins spéciaux;
- une enveloppe affranchie, si nécessaire.

Conseil: Il est fortement recommandé d'effectuer un ou plusieurs rappels, y compris dans la semaine qui précède la cellule de planification.

Une lettre de remerciement devra être envoyée aux conseillers citoyens potentiels qui n'ont pas été sélectionnés pour faire partie du jury. Elle leur indiquera aussi comment trouver des informations sur le processus.

4. Sélection et recrutement des experts et avocats

Les experts sont des personnes compétentes qui présentent aux citoyens le vocabulaire et le contexte du thème en question, puis abordent toutes les options. Les avocats représentent les groupes d'intérêts qui exposent leurs points de vue.

Le comité d'organisation doit choisir un groupe d'avocats équilibré, afin que les experts et les avocats représentent les deux (ou tous les) aspects du problème. Voici deux manières de procéder:

- Chacun des experts présente son avis spécifique.
- Des panels d'experts, à la fois théoriciens et praticiens, discutent de tous les aspects du problème.

Examen des critères de sélection des experts et avocats

Au cours des phases de planification, les membres du comité d'organisation peuvent adopter des critères de sélection des experts et avocats. Le comité devra d'abord définir l'éventail des points de vue disponibles sur le problème en question en essayant d'inclure l'ensemble des points de vue existants.

Lors de la sélection des experts et des avocats, les membres du comité doivent savoir si les témoins défendent une position particulière. Il peut également s'avérer nécessaire de tenir compte de critères liés à l'emploi : la personne travaille-t-elle pour une organisation qui a des chances de retirer des avantages financiers d'une solution bien précise ?

Une fois que les décisions clés concernant la méthode de présentation des experts et des avocats sont prises et que le programme est fixé, le personnel doit créer des listes d'experts ou avocats potentiels pour chaque 'plage horaire' dans chaque unité de travail.

Conseil: Outre les commanditaires et les membres du comité d'organisation, plusieurs sources permettent d'obtenir des recommandations sur des experts et avocats éventuels : par exemple, des universitaires de différentes facultés, des professionnels ou des décideurs dans le domaine concerné, des juristes, des organismes privés ou gouvernementaux, des centres d'études et de recherche ou des instituts, des chefs d'entreprise ou des chambres de commerce, des groupes d'intérêt ou lobbyistes, des journalistes, des associations diverses.

Recrutement des personnes

Il est recommandé d'établir un premier contact avec un avocat ou un expert éventuel par téléphone mais il est aussi possible d'envoyer d'abord une lettre ou un fax. Décrivez brièvement le projet et le rôle des experts et avocats.

Les critères de sélection doivent être également mentionnés. Déterminez si la personne est intéressée et disponible à la date de l'unité de travail concernée. Si c'est le cas, envoyez-lui sans tarder une lettre d'accompagnement ainsi que des documents de suivi.

Conseil: Il est parfois nécessaire de contacter plus d'experts et d'avocats que nécessaire afin de pouvoir constituer un panel équilibré et s'assurer qu'ils pourront tous être présents à la date fixée.

Documents à envoyer aux experts et avocats

Le dossier d'information destiné à un témoin (expert ou avocat) sélectionné doit comprendre certains éléments ou tous les éléments suivants :

- une lettre d'accompagnement
- des informations sur la cellule de planification et sur le rôle des experts et avocats
- des détails concernant le projet en cours, y compris la question principale et chacune des unités de travail
- des renseignements sur les informations qu'il doit présenter dans son exposé

- la date et l'heure de sa présentation ainsi que la durée de l'exposé
- des instructions sur l'équipement audio/visuel requis par ce témoin
- une demande d'informations de base et/ou une brève prise de position
- une demande de préparer 30 copies des documents à distribuer
- une demande d'un résumé d'une page de sa position ou un questionnaire
- des informations concernant le site où auront lieu les réunions
- des billets pour les transports ou des informations pour l'aider à réserver ses billets
- des informations sur le logement qui sera prévu.

Ces informations peuvent être envoyées en deux étapes, si cela est préférable.

Une fois la sélection finale effectuée, les experts qui ne sont pas nécessaires ou disponibles le jour approprié devront être recontactés.

Confirmation

Environ une semaine avant les audiences, le directeur du projet doit appeler tous les experts et avocats pour confirmer leur participation, leur rappeler les détails, répondre aux questions, les inciter à renvoyer leurs informations et formulaires s'ils ne l'ont pas encore fait, et vérifier leurs besoins en termes d'équipement audiovisuel.

5. Logistique

Site et équipement

Le comité d'organisation est chargé de trouver et de réserver un lieu de réunion, de gérer toute l'organisation du site pendant l'événement et de faire des réservations d'hôtel pour toutes les personnes qui ont besoin d'être hébergées.

La salle de réunion doit être suffisamment grande pour accueillir une table en U et permettre ainsi aux 'citoyens conseillers' d'être confortablement assis. Elle doit aussi permettre aux conseillers de se diviser en 5 groupes ou (mieux encore) le site doit disposer de pièces plus petites prévues à cet effet. Le modérateur, les avocats et les experts seront assis ou debout à l'extrémité de la table en U. Prévoyez aussi de l'espace pour un podium, une table et un projecteur.

Référez-vous aux directives générales du manuel pour la liste du matériel et des fournitures.

Remboursement des frais, hébergement et repas

Référez-vous aux directives générales.

C. Organisation des cellules de planification

Veillez vous reporter au tableau plus haut pour trouver le résumé d'une séance habituelle d'une cellule de planification.

Les cellules de planification sont organisées en plusieurs 'unités de travail' qui abordent chacune une tâche bien précise qui fait partie d'un sujet ou d'un problème plus vaste. Chaque unité de travail comprend trois éléments principaux:

- Phase I: collecte d'informations grâce à des conférences, des vidéos, des documents écrits ou d'autres supports
- Phase II: traitement des informations en petits groupes de discussion, assemblées plénières et séances
- Phase III: évaluation des conséquences qu'entraînent les options lors de discussions en petits groupes, avis personnels et recherche d'un consensus pendant l'assemblée plénière

Après que les unités de travail aient été réalisées, une évaluation finale est effectuée et le résumé du rapport des citoyens est rédigé.

Ces unités de travail ne doivent pas être considérées comme une suite de décisions distinctes, mais bien comme un processus progressif d'élaboration d'une opinion qui s'achève lors des dernières unités du dernier jour. Les résultats de chaque unité sont des résultats provisoires qui peuvent éclairer différentes parties du résultat final.

Phase I: Présentation des informations

La partie qui consiste à informer les participants des options politiques et des conséquences probables constitue l'élément le plus important de la procédure. Des informations factuelles et les points de vue des parties concernées permettent d'étayer le bon sens et l'opinion de base que les participants se font sur le sujet abordé.

Au début de chaque unité de travail, les 'citoyens conseillers' sont informés des divers aspects du problème par les experts, les représentants des groupes d'intérêts, etc., sous la forme de rapports, visites guidées, vidéos, conférences, documents écrits, photos, etc. Ensuite, les conseillers ont la possibilité de poser des questions précises. Cette phase est animée par les modérateurs ou l'assistant, qui sont chargés de piloter le processus de manière opportune.

Phase II: Petits groupes de discussion

La deuxième étape majeure de la cellule de planification consiste à établir des valeurs, des critères et des attributs et à leur accorder un poids relatif. C'est l'objectif des discussions entre 'citoyens conseillers' à la suite de la phase d'information. Les discussions ont lieu en petits groupes de cinq personnes, ce qui permet aux personnes moins à l'aise d'exprimer leurs idées. La composition de ces sous-groupes doit varier à intervalles réguliers. Elle est déterminée par tirage au sort, ce qui permet d'éviter la prédominance d'une opinion individuelle. Chaque sous-groupe doit recevoir une tâche bien définie (se rapportant à l'unité de travail en cours) ainsi qu'un délai précis. Les discussions ont pour but de relier toutes les informations reçues à l'expérience personnelle des conseillers afin de mieux se former une opinion. Contrairement aux assemblées plénières, les modérateurs ne participent pas aux discussions en sous-groupes.

Les sous-groupes produiront une recommandation à l'issue de leur discussion et en utilisant, au besoin, une procédure de vote. Les membres peuvent choisir leur méthode. Dans plusieurs cas, les méthodes dérivées de la 'théorie de l'Utilité Multi-attributs' peuvent être utilisées. Pour ces procédures, les 'citoyens conseillers' sont d'abord priés d'évaluer chaque option de décision en fonction de chaque critère jugé important. Chaque critère est mis en balance

avec les autres critères, ce qui entraîne une matrice de poids relatifs et de mesures d'utilité pour chaque option et chaque critère. Les deux éléments, la transformation en mesures d'utilité et la recherche de compromis sont réalisés individuellement et en sous-groupes.

En fonction de leurs discussions et des procédures de vote, les sous-groupes élaborent une recommandation par rapport à la tâche définie.

Phase III: Présentation en plénière par chaque sous-groupe et évaluation

Les discussions dans les sous-groupes entraînent diverses propositions et recommandations selon la tâche de l'unité de travail. L'étape suivante consiste à présenter les résultats des sous-groupes lors de l'assemblée plénière. Les modérateurs recueillent toutes les recommandations sur des flipcharts. Ces recommandations sont ensuite évaluées par tous les 'citoyens conseillers'.

Les évaluations peuvent se dérouler de différentes manières. Il est par exemple possible d'accorder des points, de remplir des formulaires individuels d'évaluation ou de réaliser un vote en plénière sur les différentes alternatives proposées. Les résultats de ces évaluations sont enregistrés par les modérateurs et l'assistant et serviront plus tard à rédiger le rapport final.

D. Rédaction du rapport final et distribution

1. Rédaction du rapport des citoyens

Les modérateurs sont chargés de résumer les résultats initiaux de la cellule de planification sous la forme d'un rapport des citoyens.

Le rapport doit comprendre une description du problème et de la mission, une description de l'ensemble de la procédure (sélection des conseillers, organisation des cellules de planification, procédure de vote, etc.) et les résultats de chaque unité de travail. L'objectif est de rendre l'ensemble du dispositif transparent et compréhensible.

Environ 2 mois après la conclusion des réunions de la cellule de planification, le rapport est d'abord présenté à tous les 'citoyens conseillers' afin d'obtenir leur approbation. Tous les participants (ou les représentants de chaque cellule de planification, si plusieurs cellules de planification ont été organisées sur un seul et même sujet) se réunissent une fois de plus pour réviser, discuter et améliorer le rapport.

L'équipe chargée de l'organisation intègre alors les commentaires dans le rapport et le finalise en vue de sa publication.

2. Diffusion

Le rapport final des citoyens (les résultats de la cellule de planification) peut alors être présenté au commanditaire et publié. Les résultats pourront aider les instances politiques concernées à prendre une décision.

IV. RESSOURCES (CALENDRIER & BUDGET)

Tout projet peut faire appel à plusieurs cellules de planification, les cellules supplémentaires nécessitant un budget moins important.

Chaque cellule de planification exige environ 2 mois de préparation, 4 ou 5 jours pour l'événement en lui-même et 2 à 3 mois de finalisation: soit au total 5 mois environ. Cette durée varie en fonction de la complexité du sujet abordé.

Les principaux postes budgétaires sont les suivants:

- Personnel
 - membres du comité d'organisation
 - modérateurs
 - défraiement quotidien pour les 25 participants, plus les frais encourus pour les libérer de leurs activités
- Transports
 - pour les membres du comité d'organisation (éventuellement)
 - pour les participants
 - pour les modérateurs
- Logement (nécessaire uniquement pour les événements de toute une journée au moins et non locaux)
 - pour les membres du comité d'organisation
 - pour les participants
 - pour les modérateurs
- Restauration
 - repas et rafraîchissements tous les jours
- Recrutement et promotion
 - recrutement du personnel et des 'citoyens conseillers'
- Communication
 - frais d'impression pour produire le rapport définitif et des autres documents (le cas échéant)
 - frais d'édition et de distribution du rapport définitif
- Locaux
 - location de la salle de la cellule de planification
- Matériel et fournitures (voir liste fournie)

V. AUTRES BONNES PRATIQUES ET PIÈGES ÉVENTUELS

Avantages de la cellule de planification

- La sélection aléatoire des citoyens augmente les chances que les résultats de la réflexion soient acceptés car la cellule se compose d'un échantillon représentatif de la population concernée.
- Les résultats de la cellule de planification sont totalement ouverts. Contrairement à certaines méthodes participatives, il n'y a pas de solution finale prédéfinie. Les 'citoyens conseillers' développent eux-mêmes leurs solutions et recommandations en fonction de leur expérience pendant le processus de la cellule de planification.
- Les recommandations des 'citoyens conseillers' ont tendance à encourager l'action et à protéger les intérêts de la communauté. Les citoyens n'essaient pas de favoriser leurs intérêts personnels mais recherchent le bien-être de la communauté selon l'idée qu'ils peuvent s'en faire.
- Les cellules de planification sont des dispositifs d'éducation politique avec pour effet connexe que les participants apprennent à connaître les différentes institutions, procédures, pressions et contraintes inhérentes à la prise de décision politique.
- Les cellules de planification offrent la possibilité de mieux connaître les intérêts des autres. En réunissant des personnes d'âge, d'origine socioéconomique et de niveau de formation différents, le processus favorise les contacts et la compréhension entre des personnes qui ont des opinions divergentes et qui, autrement, ne se seraient peut-être jamais rencontrées.

Inconvénients et limites des cellules de planification

Les cellules de planification ne sont pas appropriées pour les problèmes qui impliquent des inégalités importantes entre différentes régions ou différents groupes sociaux. Dans ces cas, les citoyens sélectionnés au hasard ne sont pas considérés comme des négociateurs valables aux yeux des groupes confrontés à ces inégalités. En outre, les décisions qui impliquent une réponse par oui ou non ne conviennent pas aux cellules de planification, car les participants ont tendance à opter pour la solution 'de facilité' en bloquant toute nouvelle orientation, surtout si dans la communauté concernée tout le monde ne profite pas de manière égale des bénéfices qui en résulteraient.

Autre problème associé aux cellules de planification: la responsabilité financière et la planification à long terme. Étant donné que les citoyens ne sont pas responsables de l'application de la décision finale, ils peuvent faire des choix qui sont financièrement ou physiquement intenable à long terme. Même si les cellules de planification peuvent être convoquées plusieurs fois ou si différents panels peuvent être organisés sur une longue période pour un même sujet, le contrôle public n'est pas le même qu'avec des personnes élues qui sont confrontées à des élections et peuvent être tenues responsables devant la loi de leurs actions. Dans son évaluation des méthodes participatives, Fiorino (1990) a d'ailleurs critiqué le degré d'autorité que l'on peut accorder à ces panels.

Références et ressources

Dienel P., *Kostensparen durch Bürgergutachten: Die revitalisierte Demokratie, Forschungsstelle Bürgerbeteiligung & Planungsverfahren*, Bergische Universität Wuppertal, 2003

Dienel P., *Die Planungszelle. Eine Alternative zur Establishment Demokratie. 4. Aufl. mit Statusreport 1997*, Westdeutscher Verlag, édition 1998

Dienel P. et Renn O., Planning Cells: *A Gate to 'Fractal' Mediation*, dans Renn O., Webler T. et Wiedemann P. (éds.), *Fairness and Competence in Citizen Participation*, p. 117-140, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, 1995

Dienel P. (contribution à), *Social Decision Methodology: Citizen Reports on Technological Projects*, dans Vlek C. et Cvetkovich G. (éds.), *Social Decision Methodology for Technological Projects*, p. 133-151, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, 1989

Fiorino D. J., *Citizen Participation and Environmental Risk: A Survey of Institutional Mechanisms*, dans *Science, Technology, and Human Values*, 15, 2 (printemps 1990), p. 226-243.

Was sind Planungszellen? (www.die-planungszelle.de/pz.html)

Seiler H., *Review of 'Planning Cells': Problems of Legitimation*, dans Renn O., Webler T. et Wiedemann P. (éds.), *Fairness and Competence in Citizen Participation*, pp. 141-155, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, 1995

Études de cas:

Citizen Consult, *Perspektiven für Regensburg: Bürgergutachten zur Neufassung des Stadtentwicklungsplans für Regensburg*, Wermelskirchen, Prinz Druck & Medien, 2002

Citizen Consult, *Bürgergutachten zum Verbraucherschutz in Bayern*, Wermelskirchen, Prinz Druck & Medien, 2002



Exercice de construction de scénarios

I. DÉFINITION

Les scénarios sont ici des descriptions narratives de futurs possibles qui mettent l'accent sur les relations entre les événements et les prises de décision.

II. QUAND L'UTILISER

En principe, une construction de scénarios est particulièrement utile quand le passé ou le présent ne serviront probablement pas aux décideurs pour construire le futur, et en particulier quand:

- le problème est complexe
- il existe une probabilité élevée de changement majeur
- les tendances dominantes risquent d'être défavorables et exigent donc une analyse
- la question porte sur un terme relativement long.

Les scénarios contribuent à porter l'attention sur les forces motrices, les possibilités d'évolution et l'ampleur des imprévus qui pourraient survenir. Ils sont donc particulièrement utiles lorsqu'il s'agit de considérer de nombreux facteurs et qu'il existe un certain degré d'incertitude quant à l'évolution future.

Le processus d'extrapolation rétrospective – l'analyse depuis le scénario privilégié (ou non souhaitable) jusqu'au jour actuel retraçant la séquence des événements et des changements critiques – permet aux personnes et aux organisations d'élaborer un plan stratégique qui motivera leurs actions si ces événements critiques se produisent. Cela permet aux personnes de devenir des agents de changement au lieu de le subir et de créer des tendances au lieu d'en être les victimes.

Le recours à la méthode des scénarios peut apporter aux planificateurs des points de repère leur permettant d'orienter leurs réflexions sur les innombrables possibilités d'avenir. La solidité des politiques peut être évaluée en fonction de plusieurs futurs éventuels: au lieu de se concentrer sur l'avenir estimé 'le plus probable', il est possible de développer un éventail équilibré de stratégies qui pourront être nécessaires dans différentes circonstances.

Le processus de construction de scénarios peut servir également à développer une vision commune parmi les participants. Il peut permettre ensuite de générer des consensus et des lignes directrices. En particulier quand ils sont impliqués dans les ateliers, les participants comprennent mieux les stratégies et les options politiques nécessaires à l'élaboration de futurs alternatifs. En outre, les processus destinés à produire des représentations de ces futurs et à déterminer les moyens d'y parvenir peuvent faciliter l'action. Les participants sont alors plus à même de comprendre les points de vue et les stratégies des autres.

Les principales applications des ateliers de scénarios consistent à :

- améliorer la prise de décision à long terme
- motiver les changements
- imaginer des trajectoires alternatives pour les développements futurs
- améliorer la capacité à réagir en cas d'urgences et d'imprévus
- guider les choix les plus importants
- élaborer des réseaux de connaissances et d'actions orientés vers l'avenir
- générer une vision et un plan de mise en œuvre.

III. PROCÉDURE

A. Aperçu

La préparation d'une construction de scénarios peut varier dans une large mesure. En fonction du (des) sujet(s) abordé(s), la quantité d'informations à réunir en vue d'élaborer des scénarios réalistes et basés sur une bonne information peut s'avérer considérable. La longueur des phases antérieures et postérieures à l'atelier varie également selon que le processus de construction de scénarios est mené au sein d'un vaste groupe ou plutôt en petites équipes (qui recueillent les contributions des autres). Dans l'un ou l'autre cas, une équipe de scénario est recrutée pour mener à bien les étapes suivantes :

- obtenir des points de vue, des idées et des faits
- identifier la question ou la décision centrale
- répertorier les facteurs clés dans l'environnement local
- répertorier les forces motrices dans un environnement macrosociétal
- classer les forces et moteurs clés selon leur degré d'importance et d'incertitude
- sélectionner les logiques des scénarios
- élaborer les scénarios
- analyser les implications
- sélectionner les principaux indicateurs et signaux
- présenter les scénarios au public concerné
- générer des options et en débattre.

B. Réalisation

1. Composer l'équipe de scénario

L'équipe doit être composée de :

- décideurs (dont la compétence ou le mandat est pertinent pour la question centrale)
- personnes ayant un large éventail de fonctions, de domaines de compétences et de perspectives (politiques)
- penseurs créatifs.

2. Obtenir des points de vue, des idées et des faits

L'équipe doit décider de la manière dont elle souhaite recueillir les opinions et les renseignements dont elle a besoin pour préparer la base de l'atelier de construction de scénarios. De nombreux outils permettent de préparer cette base, y compris les multiples techniques d'analyse brièvement décrites dans cette publication. Parmi les outils analytiques couramment utilisés pour préparer la base de scénarios, citons les analyses structurelles, la technique Delphi, l'abaque de Régnier, les analyses MACTOR et SWOT. Presque toujours, une certaine quantité de recherches documentaires est nécessaire à la collecte des informations concernant les tendances internes (de l'organisation, de la région, etc.) et externes, par exemple à partir des données de l'OCDE, des prévisions économiques, des statistiques gouvernementales sur la démographie, des rapports de groupes de réflexion, etc. Si nécessaire, ces informations peuvent être recueillies tout au long du processus de préparation, de construction et d'analyse des scénarios. En règle générale, ces informations servent en premier lieu à définir les 'hypothèses' à partir desquelles les scénarios seront élaborés, autrement dit les logiques des scénarios. Par la suite, une fois ces logiques définies, des informations supplémentaires et plus spécifiques pourront également être recueillies. Les principales informations requises sont:

- les tendances critiques, en particulier les tendances à très long terme qui devraient se poursuivre
- les facteurs de changement ou les événements façonnant l'avenir qui pourraient même modifier les tendances apparemment les plus établies
- les rôles des diverses catégories d'intervenants
- les événements susceptibles de modifier l'environnement dans le futur.

Les entretiens individuels et/ou ateliers thématiques peuvent permettre de recueillir des points de vue et des idées qui serviront à l'identification des divers éléments des étapes 2. à 5. Il n'existe aucune règle concernant la quantité d'informations à réunir avant l'atelier. On peut donc décider de rassembler une quantité d'informations plus ou moins grande sur la base des renseignements collectés, des entretiens ou des ateliers, ou via un simple mandat d'exécution. Inévitablement, on obtiendra comme résultat le produit de tous les éléments susmentionnés. En tous les cas, le processus doit être transparent et les décisions doivent toujours être contrôlées par le commissaire.

Pour réunir des informations au moyen d'entretiens, Ringland (2002) propose certaines questions qui peuvent servir à déclencher la réflexion stratégique des personnes:

1. **Des questions critiques.** Considérez-vous ce que vous voyez comme des enjeux critiques pour l'avenir? À supposer que je sois en mesure de savoir à l'avance ce qui va se passer, que souhaiteriez-vous savoir d'autre?
2. **Une issue favorable.** Si les choses se passaient bien, en faisant preuve à la fois d'optimisme et de réalisme, indiquez quelle serait l'issue souhaitable à vos yeux.
3. **Une issue défavorable.** À l'inverse, si les choses se passaient mal, quels facteurs susciteraient votre inquiétude?
4. **Lorsque la culture doit évoluer.** Concernant les systèmes internes, de quelle manière ceux-ci devraient-ils être modifiés pour contribuer à provoquer l'issue souhaitée?
5. **Des leçons tirées des succès et des échecs passés.** Si vous regardez en arrière, quels sont selon vous les événements majeurs qui ont engendré la situation actuelle?
6. **Des décisions auxquelles nous devons faire face.** Si vous regardez vers l'avant, quelles seront selon vous les actions prioritaires qui devront être réalisées prochainement?
7. **Si vous étiez responsable.** Si toutes les contraintes étaient supprimées et que vous pouviez diriger les actions, que souhaiteriez-vous inclure en priorité?

Selon la nature du problème général à étudier, les entretiens et ateliers ultérieurs pourront aborder différents aspects et nécessiter des préparatifs supplémentaires.

Ringland (2002) note que trois zones d'incertitude apparaissent très couramment, à savoir:

- mondialisation versus régionalisation/localisation
- valeurs collectives versus valeurs individuelles
- la technologie: la vitesse de changement ou d'adaptation.

Les entretiens doivent être analysés en regroupant les principales questions, y compris les trois questions mentionnées ci-dessus, le cas échéant. Ceci permettra de révéler les différents points de vue concernant les 'véritables problèmes/questions' et ceux-ci alimenteront les différents scénarios.

3. Identifier la question ou la décision centrale

Même lorsque le sujet général est prédéterminé, celui-ci est presque toujours trop vaste (à l'inverse, des questions trop restreintes ne permettraient pas d'appliquer cette méthode). Limitez le sujet général à une seule décision ou une question centrale à laquelle sont confrontés la société, les stratèges et/ou les dirigeants. En outre, définissez clairement un horizon temporel, par exemple: 10 ou 20 ans. Enfin, déterminez le champ d'application de la question, par exemple: le futur de l'Union européenne ou celui des technologies de l'information.

4. Répertoire les facteurs clés de l'environnement local

Répertoire les facteurs clés qui influencent le succès ou l'échec de la décision. Examinez les principales questions que les décideurs devront connaître pour faire leurs choix. Quels sont les principaux critères de réussite/d'échec et quels éléments influenceraient le résultat? Il s'agit souvent de forces microéconomiques, telles que la disponibilité des ressources, les modèles de consommation, l'approvisionnement, le transport et les autres aspects de l'infrastructure, etc.

Ces facteurs peuvent être déterminés dans le cadre d'un atelier de scénario approfondi ou bien séparément dans des entretiens individuels, des focus groupes et/ou des ateliers thématiques.

5. Répertoire les forces motrices dans l'environnement macrosociétal

Répertoire les moteurs et les obstacles qui affecteront ou pourraient affecter les facteurs clés. Les forces à envisager incluent les 'VSTEED': Valeurs, Sociales, Technologiques, (macro)Économiques, Environnementales et Politiques. En outre, il convient de prendre en considération des forces telles que la démographie et l'opinion publique. On tente alors d'identifier les tendances majeures, ainsi que les ruptures de tendances. On a généralement recours à la recherche pour les définir de façon adéquate.

Identifiez également les éléments 'prédéterminés' de la société, les aspects de la vie dont nous sommes quasi certains de l'évolution. Identifiez ensuite les 'incertitudes critiques'. Pour les trouver, vous devez remettre en question vos propres hypothèses sur les éléments prédéterminés.

Ces forces peuvent être définies dans un atelier de scénario approfondi ou séparément dans des entretiens individuels, des focus groupes ou des ateliers thématiques.

6. Classer les forces et moteurs clés par degré d'importance et d'incertitude

Classez chaque force et moteur clé selon:

- son degré d'importance pour le succès de la question centrale ou de la décision identifiée
- le degré d'incertitude concernant son évolution future. (1)

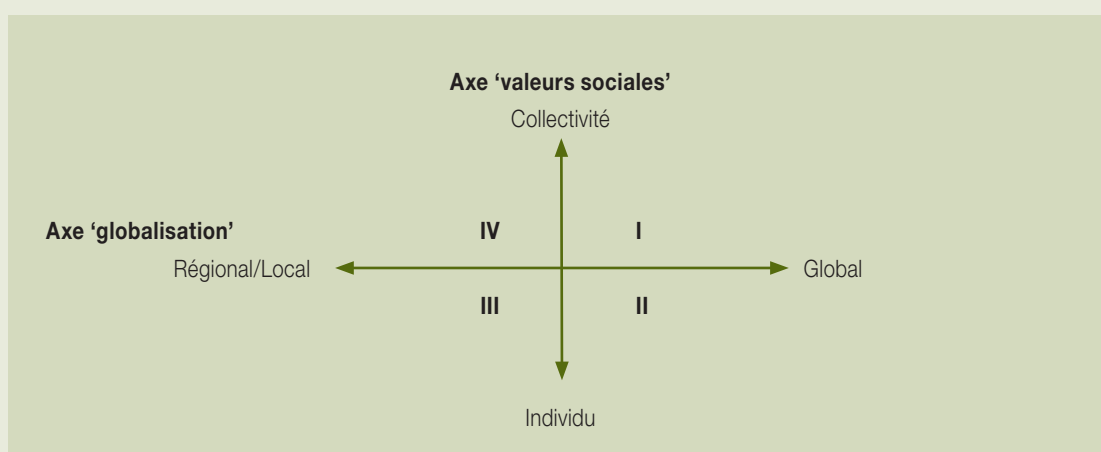
Par facilité, utilisez une échelle de 1 à 10, où 1 = très certain et 10 = très incertain. L'objectif de cet exercice est d'identifier les facteurs les plus importants et dont le développement est le plus incertain.

Le classement peut s'effectuer dans un atelier de scénario approfondi ou séparément dans des entretiens individuels, des focus groupes et/ou des ateliers thématiques.

7. Sélectionner les logiques scénarios

Sur la base de l'exercice d'évaluation effectué à l'étape 4., deux ou trois facteurs doivent être sélectionnés pour fournir les 'logiques' (aussi appelées 'hypothèses') des scénarios, autrement dit les axes permettant de différencier les scénarios. Pour que les scénarios deviennent des outils d'apprentissage utiles, les axes (ou logiques) doivent s'appuyer sur des facteurs inhérents au succès de la décision centrale ou être extrêmement importants pour le développement de la question centrale.

Pour chaque facteur identifié, deux aspects opposés sont choisis pour désigner les pôles de l'axe. Par exemple, le facteur 'valeurs sociales' peut être un axe dont un pôle est étiqueté 'domination de l'individu' et l'autre pôle 'domination de la collectivité'. De même, un autre axe pourrait s'appuyer sur le facteur 'globalisation' dont les pôles seraient étiquetés 'local/régional' versus 'global'. Il en résulterait quatre quadrants fournissant les fondements de quatre scénarios différents (cf. figure).



(1) Pour être plus clair, ici, on n'évalue pas le degré d'incertitude des effets qu'auront la force/le moteur sur l'issue ou la décision. On évalue plutôt le degré d'incertitude des développements futurs de la force/du moteur. Par exemple, si vous êtes quasiment certain qu'un modèle d'immigration émergera pour une région, le degré d'incertitude se situera au début de l'échelle, disons sur 2.

Ainsi, le scénario I dépeindrait une société basée sur les valeurs collectives et la dominance des forces globales, en analysant la manière dont ces facteurs influencent la question ou la décision centrale. Les autres scénarios sont conçus de façon similaire; les logiques de chaque scénario sont les suivantes:

Scénario I:	Collectif/Global
Scénario II:	Individuel/Global
Scénario III:	Individuel/Régional
Scénario IV:	Collectif /Régional

Examinez ensuite une ou deux 'cartes jokers' que vous pouvez ajouter aux scénarios. Les cartes jokers sont des événements inattendus (mais plausibles) qui ont des conséquences majeures, telles que les catastrophes naturelles (inondations, tsunamis, tremblements de terre), les soulèvements politiques (terrorisme, changement de régime majeur), les tendances démographiques (diminution de la population en raison des maladies, migration due aux changements de ressources naturelles), etc. L'objectif des cartes jokers est de déterminer la capacité d'adaptation de l'organisation ou de la société dans chacun de ces scénarios.

8. Élaborer les scénarios

Les participants peuvent choisir à partir de quel angle élaborer leurs scénarios. Traditionnellement, une distinction analytique est opérée entre les scénarios exploratoires et normatifs (définis ci-dessous); dans la pratique, chaque exercice fait intervenir des processus à la fois exploratoires et normatifs. Néanmoins, un exercice donné peut se concentrer davantage sur des scénarios exploratoires ou normatifs ou une combinaison des deux. Il est particulièrement efficace d'élaborer tout d'abord un petit nombre de scénarios exploratoires afin d'identifier les développements potentiels, les obstacles et les opportunités, les relations entre les facteurs et les choix, ainsi que les conséquences à long terme.

Sur la base des idées obtenues à partir des exercices exploratoires, le groupe peut s'efforcer de créer un scénario normatif. Il est possible ensuite d'élaborer un plan d'action pour atteindre (ou éviter) un scénario en particulier. Cela implique de travailler de façon 'rétrospective', en retraçant depuis l'avenir jusqu'au présent les séquences potentielles des événements et changements critiques. Cette étape est donc couramment appelée 'extrapolation rétrospective'.

Les **scénarios exploratoires** partent de la situation actuelle, ainsi que des tendances passées et présentes.

Des hypothèses sont formulées à propos d'incertitudes concernant l'environnement et les facteurs de changement, ce qui débouche sur des images d'un futur plausible et potentiel. Certains auteurs parlent de scénarios neutres, en estimant que les chercheurs n'appliquent pas de jugements de valeur aux futurs qu'ils décrivent. Cependant, certains types de jugements de valeur sont toujours présents, tout au moins implicitement comme le choix des facteurs, par exemple.

Les **scénarios normatifs** sont élaborés à partir d'images alternatives du futur, qui peuvent être redoutées ou au contraire souhaitées. Un ou plusieurs cheminements sont ensuite présentés pour permettre d'atteindre ou d'éviter ce (ces) futur(s). Ce processus constitue en fait l'équivalent de 'l'**extrapolation rétroactive**'.

Conseil: En construisant les scénarios exploratoires, il est important d'imaginer plusieurs scénarios afin de mettre en exergue les différentes relations entre les facteurs dans différentes logiques. En revanche, dans le cas des scénarios normatifs, souvent un seul 'avenir souhaité' est élaboré, parfois en vue de parvenir à un consensus. Toutefois, si le consensus paraît difficile à atteindre, essayez de commencer par un futur non souhaitable ; il est souvent plus facile pour tous les participants de s'accorder sur ce qu'ils ne veulent pas.

Alors que les logiques qui distinguent chacun des scénarios sont déterminées par la place du scénario dans la matrice des principales forces motrices, tous les scénarios décrivent les mêmes facteurs généraux afin d'améliorer la comparabilité. Chaque force motrice et chaque facteur clé énumérés dans les étapes 2. et 3. doivent être pris en considération dans chacun des scénarios.

Analysez tout d'abord de quelle manière chacun de ces facteurs et chacune de ces forces pourraient se développer en fonction des logiques de chaque scénario. Ainsi, un scénario pourrait fournir la description «Les écoles disposent de détecteurs de métaux, de gardes armés et sont verrouillées en dehors des heures d'école», tandis qu'un autre scénario indiquerait «Les écoles sont utilisées par toute la communauté 14 heures par jour».

Regroupez les éléments sous la forme d'une description narrative. Les scénarios doivent être élaborés à partir d'une intrigue qui décrit la manière dont l'état du scénario a évolué à partir du présent. Répondez aux questions suivantes:

- Comment irions-nous d'ici à là-bas ?
- Quels événements devraient avoir lieu pour que ce scénario devienne réalité ?
- Quelle sorte de personnes caractériserait le scénario ?

Peter Schwartz (1998) identifie certains schémas narratifs communs aux scénarios⁽²⁾:

- Gagnants et perdants
- Défi et réponse
- Évolution
- Révolution
- Cycles
- Possibilité infinie
- Le justicier solitaire
- Ma génération

Examinez de quelle manière les différents schémas peuvent avoir recours aux mêmes forces, telles que la politique environnementale. La description narrative doit raconter une séquence d'événements exprimés en des termes observables, par exemple: «Le Royaume-Uni rejoint l'Union monétaire européenne» plutôt que «Le Royaume-Uni se rapproche de l'Europe».

Les facteurs évoluent souvent au fil du temps et interagissent. Évitez de présumer qu'une action donnée se déroulera de façon ininterrompue, sans réponse humaine aux développements. Les bons scénarios sont à la fois plausibles et surprenants. Pensez à ajouter une ou plusieurs 'cartes jokers' et décrivez de quelle manière l'événement affecte les autres facteurs dans chaque scénario.

(2) Pour des descriptions et exemples de ces actions, consultez Schwartz (1998).

Au cours de la phase d'élaboration, commencez à noter et quantifier (le cas échéant) les premiers indicateurs qui différencient le développement de chaque scénario. Ceux-ci peuvent être décrits dans les scénarios eux-mêmes et servir ensuite à 'surveiller le futur'.

Donnez à chaque scénario un **nom** bref, frappant et facile à retenir. Le nom doit être révélateur de la logique du scénario dans la mesure où il permet de différencier un scénario donné de la logique des autres scénarios.

Conseil: Évitez de terminer l'exercice par trois scénarios qui pourraient être perçus comme constituant la prévision 'la plus probable', la prévision 'intermédiaire' et la prévision 'la plus improbable'. En règle générale, évitez d'affecter des probabilités aux scénarios : vous risqueriez de négliger un scénario peu probable qui aurait un grand impact s'il devait se déployer.

9. Analyser les implications

Examinez les implications de chaque scénario pour la question ou décision centrale. Quelles vulnérabilités ont été révélées? La décision ou la stratégie résiste-t-elle à l'ensemble des scénarios ou seulement à un ou deux scénarios? Si une décision semble convaincante dans un seul des scénarios, on estime alors qu'il s'agit d'un pari très risqué, en particulier si l'organisation dispose d'un contrôle restreint sur la réalisation ou non-réalisation du scénario.

Étudiez de quelle manière vous pouvez consolider la stratégie.

10. Sélectionner les principaux indicateurs et signaux

Identifiez les événements ou caractéristiques qui indiquent qu'un scénario particulier est sur le point de se réaliser. Ces indicateurs doivent être les premiers signaux spécifiques à un seul scénario : pour pouvoir différencier celui-ci des autres, ils ne peuvent pas être communs à plusieurs scénarios. Ils doivent être concrets, plutôt que généraux ou ambigus, afin de pouvoir être contrôlés par le gouvernement, l'organisation ou l'entreprise. Par exemple, les signes indiquant que l'économie passe d'un stade industriel à un stade qui privilégie davantage les technologies peuvent être détectés dans les annonces d'emploi, les changements d'affiliations syndicales ou l'émergence de nouveaux périodiques.

L'objectif est de pouvoir déceler dès que possible les véritables évolutions actuelles afin de pouvoir adapter les stratégies de façon adéquate.

11. Présenter les scénarios au public concerné

Généralement, les scénarios et analyses sont présentés au public concerné sous la forme de rapports écrits. Toutefois, certains scénarios ont été présentés dans des lieux extrêmement créatifs. Par exemple, une ville a créé une 'Villa 2015', avec une pièce pour chaque scénario. Tous les habitants de la ville ont reçu une carte postale représentant les quatre scénarios en guise d'invitation à la visite de la Villa 2015. Les visiteurs de la Villa 2015 ont été conviés à exprimer leurs préférences dans un questionnaire avant de partir et les planificateurs de la ville ont ensuite utilisé les informations ainsi collectées. Une autre idée novatrice est venue d'une société qui a créé un environnement interactif en ligne pour présenter les scénarios. Il est aussi possible de présenter les scénarios dans des sketches de courte durée.

12. Générer des options et en débattre

Les idées qui ont émergé pendant le processus de construction des scénarios peuvent servir à motiver des prises de décisions futures. Ringland (2002, Section III.7) propose une méthode qui permet de passer des scénarios aux plans. Il suggère les étapes suivantes:

- **Analyses stratégiques.** Procédez à une analyse stratégique de votre propre organisation ainsi que des concurrents existants et potentiels. L'analyse peut être effectuée à l'aide d'outils bien connus, tels que l'analyse SWOT, le modèle PIMS, l'analyse de portefeuilles, les facteurs déterminants de réussite, la segmentation de l'exploitation, etc. Pour d'autres possibilités, reportez-vous à la liste d'outils analytiques fournie dans ce manuel.
- **Création d'un scénario.** Le processus de création de scénarios décrit les développements futurs susceptibles d'affecter l'organisation.
- **Mise au point de la stratégie.** Les scénarios peuvent servir à élaborer des stratégies au moins de deux façons. En premier lieu, ils peuvent servir à explorer les environnements dans lesquels la communauté sera la plus susceptible d'agir à long terme. Ensuite, ils permettent d'éviter le piège qui consisterait à concevoir pour l'année 2050 une stratégie qui serait adaptée au monde tel qu'il était en 2006 (mais ne sera plus pertinente).
 Passez en revue les opportunités, les menaces et leurs possibilités d'action liées qui ont été déterminées dans les différents scénarios. Les gestionnaires doivent décider s'ils veulent fonder leur stratégie sur un ou plusieurs scénarios. Une stratégie fondée sur un seul scénario de référence est dite 'fortement ciblée', tandis qu'une stratégie fondée sur plusieurs scénarios est appelée un 'plan d'avenir solide'. Dans un cas comme dans l'autre, la principale question est: «Que ferons-nous si un scénario donné se concrétise?» et non plus «Que va-t-il se passer?»
 Créez une matrice qui répertorie les diverses options de l'organisation. Évaluez l'adaptation des options à chacun des scénarios. Regroupez les options en stratégies selon qu'elles font partie d'une stratégie solide, d'une stratégie partiellement solide ou d'une stratégie ciblée.⁽³⁾
- **Formulation de la stratégie.** Une fois l'orientation stratégique définie, des mesures concrètes doivent être prises pour relier l'organisation du présent à ses objectifs. Ces objectifs peuvent être décrits dans la définition de la mission de l'organisation. Toutefois, suite aux idées obtenues à partir du processus de construction de scénarios, les membres de l'organisation peuvent souhaiter reformuler, en partie ou en totalité, la définition de la mission. Autrement ou en plus, il est toujours possible de réviser les objectifs et stratégies antérieurs qui étaient perçus comme conformes à la mission.
 En décidant de la manière d'établir le rapprochement entre le présent et les objectifs énoncés, l'organisation peut adopter différentes approches. Ringland (2002) décrit certains types caractéristiques d'approches fondées sur des scénarios, notamment:
 - la réaction face aux tendances identifiables
 - la gestion des risques futurs
 - l'exploitation énergique des futures opportunités
 - le maintien de la flexibilité
 - le développement et la réalisation de ses propres visions.

Selon toute vraisemblance, une combinaison de ces différents éléments sera appliquée.

(3) Pour un exemple de matrices d'options scénariques et pour plus d'explications, consultez Ringland (2002, p. 188).

IV. RESSOURCES (CALENDRIER & BUDGET)

Un strict minimum de 2 jours est nécessaire à la réalisation d'un exercice de construction de scénarios, depuis l'étape 3-4 jusqu'à l'élaboration des scénarios. Pour cela, il faut absolument que la question ou le problème central soit déjà très bien défini et que toutes les informations pour décider des forces clés et des principaux facteurs d'incertitude aient été recueillies et comprises par les participants.

Une fois les scénarios élaborés, un délai supplémentaire est nécessaire pour élaborer une analyse et une stratégie. Pour obtenir de bons résultats, il est conseillé de prévoir au moins 3 jours pour l'atelier de construction de scénarios et un total de 6 mois pour la préparation (entretiens destinés à recueillir les informations, définition de la question centrale), l'élaboration de l'analyse et de la stratégie, ainsi que la diffusion.

Dans les meilleures conditions, en particulier lorsque cette méthode est utilisée à des fins de développement, la procédure doit être perçue comme un processus continu et répété qui implique:

- le développement, l'affinement et l'adaptation permanents des scénarios
- l'utilisation et l'interprétation des scénarios dans les nouveaux plans et programmes
- la mise en œuvre des plans et programmes existants
- la maintenance et l'évolution des réseaux de connaissances et d'actions.

Les méthodes de scénarios sont plus laborieuses, coûteuses et longues qu'une 'simple planification'. Toutefois, certains auteurs soulignent qu'étant donné les échecs de la planification traditionnelle en des périodes d'incertitude, ce délai et ce coût supplémentaires peuvent être justifiés s'ils engendrent un plan plus durable.

Sont répertoriés ci-dessous les principaux postes budgétaires d'un atelier de scénarios:

- Personnel
 - chef de projet
 - facilitateur(s)
 - défraiement des participants, le cas échéant
- Déplacements
 - facilitateur(s)
 - participants
- Hébergement
 - facilitateur(s)
 - participants
- Restauration
 - repas et rafraîchissements pour chaque jour de l'atelier
- Recrutement et promotion
 - mailings pour recruter les participants
 - promotion de la présentation publique des scénarios
- Communication
 - coûts de collecte des avis (en fonction des méthodes utilisées)
 - coûts de la présentation publique de scénarios (en fonction du format)
 - impression du rapport final
- Installations
 - lieu de l'atelier

- Matériel et fournitures
 - grandes feuilles de papier pour afficher les idées
 - papier et stylos, gros marqueurs
 - ordinateur portable
 - logiciels pour le calcul, l'exploitation des données et le traitement de texte
 - (rétro)projecteur

V. AUTRES BONNES PRATIQUES ET PIÈGES ÉVENTUELS

Vous devez prendre garde à ne pas donner l'impression que les scénarios élaborés sont les seuls futurs possibles. En réalité, le futur sera probablement un mélange entre des éléments de différents scénarios et des éléments qui auront été ignorés.

Le résultat de l'exercice est parfois qu'un scénario est perçu comme 'le plus probable' et que les autres ne présentent que des variations mineures du même thème. Pour cette raison, certains facilitateurs excluent les scénarios de type 'business as usual'.

Certains utilisateurs peuvent trouver que de se débattre avec de multiples futurs plausibles est un fameux défi. C'est pourquoi la plupart des praticiens recommandent de n'élaborer que 3 à 5 scénarios dans un seul atelier. Cela risque toutefois de limiter la gamme de dynamiques et de possibilités envisagées. Pour cette raison, il peut s'avérer particulièrement utile de consacrer un peu de temps à l'examen des 'cartes joker'.

Lors de la présentation des scénarios, il est essentiel d'être très attentif à son public. Les scénarios qui décrivent uniquement de grandes généralités et sont donc dépourvus de toute base analytique et quantitative ne sont pas opérationnels. Les décideurs les considèrent donc comme inutiles, bien qu'ils puissent être appréciés par le grand public parce qu'ils donnent une idée du futur. À l'inverse, les scénarios présentés dans des détails extrêmement techniques et de manière très formelle peuvent s'avérer trop difficiles à assimiler par des lecteurs ordinaires.

Variations

Une variation courante du processus consiste à commencer par des scénarios préparés. Par exemple, vous pouvez utiliser de vastes scénarios décrivant les développements possibles d'une région, puis utiliser la durée de l'atelier pour construire des scénarios sectoriels plus spécifiques, fondés sur les mêmes logiques/hypothèses. Autrement, il est possible de commencer par des scénarios (sectoriels) spécifiques créés pour une autre région ou organisation et de les adapter à son propre contexte. Toutes les différences notées peuvent s'avérer très utiles pour la planification à long terme.

Restrictions potentielles

En tant que processus social, certaines restrictions des ateliers de scénarios (et de toutes les méthodes de prospection) incluent:

- Le 'problème de Zeitgeist': la dynamique du groupe peut affecter l'issue du processus de délibération au point que différents exercices peuvent engendrer des résultats similaires. Ce problème survient lorsque différents groupes se concentrent sur un même éventail limité de thèmes sociaux et culturels dominants.

- Le problème d'opacité du contexte: cela arrive souvent lorsque les participants se concentrent trop sur des aspects particuliers d'un certain secteur, comme la technologie, mais omettent d'évaluer complètement les implications sociales, économiques et politiques des changements sectoriels associés.
- Le problème de l'évaluation de l'événement: des personnes ont tendance à surestimer la probabilité d'événements peu probables et de sous-estimer la probabilité d'événements probables. Il existe également une tendance à fausser la représentativité de certains événements, en se concentrant essentiellement sur des détails frappants mais fondamentalement hors de propos, ce qui compromet la viabilité et l'utilité des futurs scénarios.

Références et ressources

AC/UNU Millennium Project, *Global Exploratory Scenarios* (www.acunu.org/millennium/scenarios/explor-s.html)

African Futures and Phyllos IPE, *A Guide to Conducting Futures Studies in Africa*, Ottawa, St. Joseph Print Group, 2002

Andersen I. et Jaeger B., *Scenario workshops and urban planning in Denmark*, PLA Notes 40, Février 2001

Danish Board of Technology (www.tekno.dk)

Foresight for Regional Development Network, *Practical Guide to Regional Foresight in the United Kingdom*, Décembre 2001 (<http://foren.jrc.es/Docs/eur20128en.pdf>)

Futures Group (The), *Scenarios*, dans Glen J. (Éd.), *Futures Research Methodology*, AC/UNU Millennium Project, 1994

Ringland G., *Scenarios in Public Policy*, John Wiley & Sons, 2002

Ringland G., *Scenario Planning: Managing for the Future*, 2e éd., John Wiley & Sons, Mars 2006

Schwartz P., *The Art of the Long View*, Chichester, John Wiley & Sons, 1991

Social Analysis, *Selected Tools and Techniques*, World Bank Social Development Paper n° 36, Juin 2001

Van Asselt M., Mellors J., Rijkens-Klomp N., Greeuw S., Molendijk K., Beers P. et van Notten P., *Building Blocks for Participation in Integrated assessment: A Review of Participatory Methods*, ICIS working paper IO1-E003 ICIS, Maastricht, 2001

Van der Heijden K., *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*, Chichester, John Wiley & Sons, 1997

Wehmeyer W., Clayton A. et Lum K. (éds), *Greener Management International*, Issue 37, Foresighting for Development, 2002



Festival technologique

I. DÉFINITION

Un festival technologique est un événement public de grande ampleur et accessible, qui s'articule autour d'un sujet clairement défini. Il vise à engager un dialogue populaire et plus global sur des questions sociopolitiques qui sont complexes, controversées et multiformes. La tenue d'un festival permet d'améliorer et d'enrichir les débats publics portant sur des questions scientifiques et technologiques. En participant à un festival, les gens ont l'occasion de se plonger en peu de temps dans les différents aspects d'un sujet. Un festival consiste en un mélange équilibré d'informations, de divertissements et d'activités qui aident le public à prendre davantage conscience des enjeux et à se faire une opinion.

II. QUAND L'UTILISER

Un festival technologique convient en particulier aux questions complexes qui requièrent un engagement plus actif du grand public. Il est conçu pour donner aux personnes un aperçu neutre de la question, une idée de la richesse du sujet, ainsi que les différentes perspectives possibles et les diverses manières dont la société moderne traite déjà ce sujet dans la vie quotidienne, la politique, les arts, les médias, etc. Un festival n'est pas un moyen adéquat d'approfondir considérablement le débat public et politique. Cependant, il permet certainement d'enrichir un débat en cours ou qui ne progresse plus. Il est possible d'appuyer une prise de décision politique au moyen d'un festival, mais pour y parvenir, une part substantielle du programme doit être délibérément conçue à cet effet.

Un festival technologique peut servir utilement:

- à mobiliser un groupe large et diversifié (près de 1000 visiteurs) de citoyens intéressés par un sujet spécifique;
- à présenter un aperçu global d'un sujet complexe, controversé et aux multiples facettes;
- à partager et échanger des connaissances sur ce sujet;
- lorsque le sujet influence d'une façon quelconque les vies quotidiennes des visiteurs;
- lorsqu'un grand nombre d'informations est facilement accessible;
- lorsque différents points de vue peuvent être aisément définis et présentés;
- lorsque différents acteurs (politiciens, praticiens, producteurs, consommateurs, parties prenantes, éthiciens, artistes) traitent déjà de ce sujet;
- pour fournir à l'organisation une visibilité sociale et une image positive.

Un festival technologique s'avère moins utile quand:

- l'objectif final est d'influencer la prise de décision;
- l'objectif final est d'approfondir le débat;
- le budget est trop étié;
- la disponibilité de la main-d'œuvre est limitée;
- le site ne convient pas à un programme étendu;
- le sujet est unidimensionnel, réservé à un nombre limité de citoyens ou ne prête pas suffisamment à la controverse;
- le sujet ne figure pas à l'ordre du jour politique ou social, et n'est pas susceptible d'y apparaître.

Il est important de garder la dimension festivalière à l'esprit: les visiteurs doivent avoir le choix de participer à différentes parties du programme. En outre, toutes les parties du programme doivent être indépendantes car il est possible que tous ceux qui souhaiteraient participer ne puissent pas assister à certaines activités en raison de restrictions liées à l'espace ou au programme.

Le premier festival technologique, intitulé «The Night of Procreation», a été organisé en septembre 2001 par l'Institut Rathenau (Pays-Bas) à propos des technologies de reproduction et de fécondation. Étant donné le succès fulgurant de cet événement, tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif, un second festival, dénommé «Homo Sapiens 2.0», a été organisé en novembre 2003 en vue d'aborder la question du 'perfectionnement humain'.

III. PROCÉDURE

Conseil: La présente description de la procédure s'appuie sur le mode d'organisation des deux premiers festivals technologiques aux Pays-Bas. Par conséquent, de nombreux aspects de la conception du festival dépendent de certaines caractéristiques du site (un musée scientifique), de l'organisation (un institut d'évaluation des technologies), de la date, du budget, de l'objectif et du sujet. Bien que cette présentation tente de généraliser certains aspects d'un festival, la plupart des choix concernant la date, le budget, le site et le partenariat dépendent de circonstances spécifiques et font dès lors de chaque festival un événement unique. En fait, ce n'est qu'au cours du festival que l'opportunité et la faisabilité des décisions prises peuvent vraiment être appréciées.

A. Préparation

Le sujet

L'organisation d'un festival débute par le choix et la délimitation du sujet. Un bon sujet est complexe, génère différents points de vue et émotions et suscite l'intérêt d'un public large et diversifié. En l'absence d'informations suffisantes sur le sujet (une synthèse neutre, une étude fondamentale, etc.), commencez la préparation du festival par l'élaboration d'une brochure d'information. Cette tâche implique un travail considérable, mais cet investissement s'avérera payant pour les préparatifs, la conception du programme, la prise de contact avec les participants, la création du site internet et les autres moyens de communication.

Conseil: Donnez au festival un nom facile à retenir qui se réfère clairement au sujet et au contenu du festival.

Création d'une brochure d'information

Une brochure d'information doit contenir les informations suivantes:

Introduction:

- motif de l'organisation du festival;
- objectifs du festival;
- groupes cibles spécifiques et non spécifiques.

Sujet:

- description du sujet central;
- délimitation du sujet;
- examen détaillé du sujet: l'état actuel de la question, le débat en cours, le réseau de personnes impliquées, les questions sociales et éthiques concernant l'individu et la société en général, les scénarios futurs possibles;
- activités potentielles pendant le festival.

Informations pratiques:

- composition de l'équipe du festival (avec adresses électroniques et numéros de téléphone);
- brève explication de la mission de l'organisation et coordonnées (description possible également dans l'introduction).

Conseil: L'Institut Rathenau a utilisé différentes sources d'information pour chaque festival technologique. La « Night of Procreation » était étroitement liée à la présentation de trois études portant sur la procréation et l'infertilité. Ces études avaient été rédigées au préalable par des chercheurs externes et traitaient des divers aspects du sujet (historique, éthique, anthropologique, démographique, juridique, etc.). Comme aucun aperçu global du perfectionnement humain ne pouvait servir de documentation générale au second festival, l'équipe organisatrice a composé le 'livret vert', une brochure d'information subdivisée en sous-sections relatives au perfectionnement du corps, de l'esprit et de la descendance. La brochure se concentrait sur les moyens du 'perfectionnement humain' (comment créer un 'homme meilleur' ?) en abordant dix technologies différentes : clonage, détermination du sexe, diagnostics préimplantatoires, thérapie génique, transplantation, cybernétique, chirurgie esthétique, dopage (dans le sport), nutrition, neuropharmacie. Elle abordait également la portée du sujet (que faut-il exactement perfectionner ?) et examinait le pour et le contre sur le plan social (dilemmes éthiques aux niveaux individuel et collectif comme la médicalisation, la normalisation, l'aliénation, la dépendance, la responsabilité, etc.).

L'équipe de projet

La planification et la gestion des projets d'un festival technologique relèvent de la responsabilité de 'l'équipe du festival', qui se compose de quatre à cinq personnes. Si chaque membre de l'équipe est responsable d'une partie de l'organisation, ceux qui travaillent au contenu et à la logistique doivent collaborer étroitement. Leurs principales responsabilités sont détaillées ci-dessous.

- **Coordinateur général:** le représentant de l'organisation responsable du festival. Il préside les réunions de l'équipe en charge du festival, assume la responsabilité du budget et surveille l'ensemble du projet.
- **Coordinateur des contenus:** il apporte une contribution (ou une brochure d'information) et participe activement à la création du programme. Il s'occupe du contenu des différentes activités, garantissant ainsi une composition équilibrée du programme et de ses parties distinctes. Selon l'ampleur du festival, le coordinateur des contenus collabore avec plusieurs personnes qui contribuent à fournir des informations précises, des personnes intéressantes, des sujets brûlants, des dilemmes actuels, etc. Ils forment ainsi l'équipe en charge du contenu. Toutes les idées concernant les activités doivent être approuvées par le coordinateur général (pour l'autorisation du programme et du budget), le coordinateur pratique et le représentant du site (faisabilité et problèmes éventuels).

- **Coordinateur pratique:** il fournit toute la logistique nécessaire au programme. Il produit une mise à jour hebdomadaire de la situation avec une liste des participants et le dernier programme en date, une liste de toutes les activités secondaires, des personnes, du personnel technique, etc. Cette personne s'occupe des invitations, gère tous les contacts avec les participants et leur fournit des informations. Il organise le calendrier général, le briefing, les informations, les coupons repas, les frais de voyage, etc. pour les participants avant et pendant le festival. En étroite collaboration avec le coordinateur des contenus, il décide de ce qui est nécessaire et de ce qui doit être organisé pour le programme.
- **Coordinateur de la communication:** s'occupe de la promotion: affiches, prospectus, site internet, presse (publicité gratuite!), publicités et activités de presse pendant le festival.
- **Représentant du site** (dans le cas où le festival doit être organisé en externe): fournit des informations sur le lieu (capacité, plans, réglementations en matière d'incendie, itinéraire, réglementations sur le stationnement et sur le chargement...) et l'utilisation du personnel (entrée, vestiaire, personnel technique, sécurité, restauration, préposés...). Il identifie aussi les problèmes d'espace ou autres obstacles éventuels du programme.

Le comité d'avis

Il est recommandé d'instituer un comité d'avis de 5 à 7 personnes bien informées sur le sujet afin de:

- garantir que toutes les questions pertinentes et les différentes perspectives sont représentées de façon équilibrée et objective;
- contribuer à l'étude du sujet en prodiguant des conseils sur les développements intéressants, les points de vue, les articles et les personnes;
- approuver le programme du festival.

Ce comité d'avis prodigue ses conseils à trois reprises pendant toute la phase de préparation, la première fois juste après le choix du sujet. Par conséquent, la formation du comité d'avis doit avoir lieu au tout début du processus global. Ce comité peut être invité à émettre un avis critique une seconde fois lorsqu'une première version du programme peut être évaluée. Enfin, les membres peuvent être affectés à plusieurs parties du programme pour lequel ils peuvent servir 'd'encyclopédie mobile' pour l'équipe en charge du contenu.

Les première et seconde consultations sont particulièrement importantes. Il est plus utile d'organiser une réunion physique avec tous les membres, le coordinateur général et le coordinateur des contenus. Lors de la première réunion du comité, il convient d'expliquer le festival et de définir clairement le rôle du comité d'avis. Les membres doivent avoir conscience que leur rôle est d'assister et de conseiller l'équipe en charge du contenu. Les conseils émis sur les différentes parties du programme (la troisième consultation) peuvent également être transmis directement par e-mail ou par téléphone au membre de l'équipe de contenu qui travaille sur cette partie.

Autres personnes impliquées

De nombreuses autres personnes participent à la réalisation du festival:

- **Les orateurs:** le programme du festival comprend les conférenciers (qui fournissent des informations de base sur le sujet dans une présentation visuellement attractive) et des animateurs (qui conduisent le débat); les débatteurs (qui défendent une position pendant un débat), les rédacteurs (qui lisent une partie de leur travail au public), les chroniqueurs (qui donnent leur opinion), les intervieweurs (qui interviewent les participants intéressants devant un public), les comédiens (qui traitent du sujet de façon créative), etc.
- **Les intendants:** ils sont responsables de l'organisation d'une partie du programme dans une salle ou un hall. Ils supervisent l'accès du public (capacité maximum!!!), accueillent et annoncent les orateurs, s'occupent du public, installent les micros pendant les parties interactives avec le public, etc. Ils sont assistés par un garde stationné à la porte pour empêcher les personnes de pénétrer dans la salle après le début de la séance, s'il s'agit d'un huis clos.

- **Les gestionnaires des sites:** ils se trouvent à un point central et peuvent être contactés pour des questions pratiques concernant le site, le programme et le plan du festival. Ils peuvent contacter les personnes de l'équipe du festival en cas de besoin.
- **Le personnel technique:** il aide à résoudre tous les problèmes pratiques.
- **Le service d'assistance ICT:** il aide à réaliser les présentations multimédias et les vidéos, il enregistre l'ensemble des conférences, débats, interviews, discussions, etc.
- **Les exposants:** ils créent une exposition dans le cadre du programme ou ils occupent un stand.
- **Les réceptionnistes:** ils accueillent les visiteurs, leur remettent le programme et leur fournissent des informations. La réception peut être subdivisée en trois parties: visiteurs, orateurs, presse.
- **Les observateurs et les évaluateurs:** ils assistent à certaines parties du programme pour évaluer le Festival. Il est recommandé de donner aux visiteurs, à leur arrivée, un programme et un formulaire d'évaluation qui pourra être remis au réceptionniste ou déposé dans une boîte en partant, ou encore envoyé gratuitement plus tard à une adresse.
- **Les journalistes:** ils assistent à plusieurs parties du programme et écrivent leur impression. Ces articles serviront au site internet et pourront être publiés dans le syllabus du festival. Il est important pour les coordinateurs des contenus et de la communication de décider de l'objectif de leur rapport et de bien en informer l'ensemble des journalistes. Lorsque l'on travaille avec plusieurs journalistes, il est plus facile de désigner un représentant des journalistes.
- **Les restaurateurs:** ils servent à manger à tous les participants (établissez dans un programme qui peut manger à quelle heure!), ainsi qu'aux visiteurs.
- **Les gardes:** ils sont installés à chaque point où l'entrée des personnes est limitée, le public doit recevoir des instructions, les visiteurs doivent être silencieux...

Conseil: Il est important que tous les noms et numéros de téléphone des personnes responsables d'une partie du programme soient connus, répertoriés et distribués.

La planification des activités

Un festival consiste en un mélange bien équilibré de différentes activités menées simultanément. En fonction du sujet, du lieu du festival, du budget, du personnel à disposition et de la date, il est possible d'organiser les activités suivantes:

- **Conférences:** le moyen le plus efficace de présenter un sujet à des personnes est d'organiser des conférences sur certains aspects du sujet en question. Les présentations interactives permettent de communiquer l'ensemble des points de vue actuels, politiques et éthiques ou des scénarios futurs. Il est primordial que ces conférences soient visuellement attrayantes et que les conférenciers donnent un exposé intéressant. Comme le public est large et ne peut être défini au préalable, les conférences doivent fournir un grand nombre d'informations de base que les visiteurs pourront utiliser pendant le festival. Une présentation devrait durer 30 minutes et être suivie par une séance interactive de questions-réponses de 15 minutes.
- **Débats:** un débat sert à situer des informations de base (données lors d'une conférence) dans un contexte et à discuter des points de vue opposés. Les débats peuvent être organisés de différentes façons et un festival est une bonne occasion d'expérimenter différentes formules : sondages dans le public, débats rapides en face à face, brèves interviews, débat lancé par des déclarations ou expériences personnelles... Les invités peuvent prendre place sur scène dès le départ ou bien monter sur scène lorsqu'ils doivent exprimer leur point de vue. Quelle

que soit la configuration du débat, le rôle de l'animateur est toujours très important. Il doit être large d'esprit, critique, coopératif et sensible aux comportements des invités et du public. Un débat peut durer de 30 à 60 minutes selon la portée du sujet et la forme.

- Interviews: une interview est un moyen très simple et très facile d'en apprendre davantage sur les expériences, les motivations et les convictions de quelqu'un. Elles peuvent être réalisées avec les participants les plus intéressants et les plus renommés, mais également avec des personnes relativement peu connues mais dont les points de vue et les expériences peuvent s'avérer très précieux.
- Sondages: il est possible de poser une question aux visiteurs lorsqu'ils arrivent au festival, pendant certaines parties du programme, pour les faire participer au débat, etc.
- Laboratoire: l'expérience pratique peut s'avérer très importante lorsque l'on traite de sujets complexes et de haute technologie.
- Rencontre des professionnels: brève séance présidée avec simplicité, qui donne aux visiteurs l'occasion de poser directement des questions aux experts.
- Démonstrations
- Ateliers interactifs
- Exposition
- Art
- Bourse aux informations
- Coin des orateurs / tribune improvisée
- 'Stand up comedy'
- Film
- Théâtre
- Quiz
- Concours (essais, débat, etc.)
- Musique

Conseil: Essayez de programmer des conférences de base au début du festival. Les visiteurs auront ainsi l'occasion de s'informer sur les questions abordées pendant les débats et autres activités du programme.

B. Le festival

Le programme d'un festival doit être vivant et riche. Les visiteurs font eux-mêmes un choix dans la multitude d'activités. Il est dès lors probable qu'ils n'assistent pas à toutes les parties du programme.

Les deux festivals technologiques néerlandais ont duré une journée et ont débuté dans l'après-midi pour se terminer à minuit, voire plus tard. Toutefois, il est possible également d'étendre les activités sur une semaine.

Le site est également l'objet de choix importants. Toutes les activités peuvent être organisées sur un site, mais également dispersées sur plusieurs sites dans une ville ou à travers le pays. Lorsque l'organisateur ou un de ses partenaires est une organisation présente dans tout le pays, le festival peut être organisé à un niveau national.

Conseil: Quels que soient les choix effectués concernant l'envergure du programme, la date et le site, il est toujours très important que le festival soit perçu par le public comme une unité, tant au niveau du contenu que de l'ambiance.

Conseil: Gardez à l'esprit que certaines personnes ne peuvent être présentes certains jours de la semaine ou de l'année pour des raisons pratiques ou religieuses.

Le programme

Afin d'illustrer la composition d'un festival, le programme du festival « Homo Sapiens 2.0 » sur le perfectionnement humain, organisé en 2003 par l'Institut Rathenau, est présenté ci-après.

heure	SALLE DE BAL	CINÉMA LUMIÈRE	THÉÂTRE NEMO	HALL DA VINCI	
13.00		MAKEABLE BABY'S À propos des choix avant la naissance			
13.15			HOMO XEROX À propos du clonage		
13.30					
13.45					
14.00	COLUMNS	JUGGLING WITH GENES Thérapie génique			
14.15			HIP HIP HURRAY FOR HUMA À propos du vieillissement et de l'immortalité		
14.30					
14.45					
15.00		HOMO SAPIENS 1.0 Histoire de l'homme 'façonnable'		NICE TALK	
15.15	STAND UP COMEDY Le perfectionnement selon des comédiens		THE CHOSEN CHILD Débat sur les descendants «façonables»		
15.30					NICE TALK
15.45					
16.00		MESSAGE FROM THE BRAIN Comportement 'façonnable' et psychopharmacologie			
16.15					
16.30	COLUMNS	HERSENKRAKERS EN BREINBREKERS À propos de la neurochirurgie	WHO CHOOSES, WHO PAYS? Débat sur la 'façonabilité' et la politique	STRUGGLING GENDER À propos du choix du sexe	
16.45					
17.00					
17.15					
17.30			BECAUSE YOU'RE WORTH IT? Débat sur la chirurgie esthétique	IMMORTAL LIFE À propos de l'immortalité	
17.45					
18.00	STAND UP COMEDY Le perfectionnement selon des comédiens	FROM HUMAN TO HUMAN À propos de la médecine de transplantation	HAPPINESS ON PRESCRIPTION Débat sur les pilules pour la psyché	NICE TALK	
18.15					
18.30					
18.45					
19.00		AS GOOD AS NEW À propos de la chirurgie esthétique (reconstructive)		NICE TALK	
19.15					
19.30					

Légende

 = programme culturel,
 = conférences,

 = débats et discussions de groupe,
 = interviews et émission-débat

19.45			SCIENCE WITH A CONSCIENCE Débat sur la responsabilité de la science	TO SCORE! À propos des drogues
20.00	COLUMNS	CYBERNETICS Conférence sur l'avenir du perfectionnement humain		
20.15				
20.30				
20.45			PLAYING GOD Débat sur le perfectionnement et la religion	NICE TALK
21.00	STAND UP COMEDY Le perfectionnement selon des comédiens	SMALL BUT BIG À propos de la nanotechnologie		
21.15				
21.30				NICE TALK
21.45				
22.00	COLUMNS	REVOLT OF THE HYBRIDS Introduction à la cyborgologie	GENS FOR GOLD Débat sur le sport de haut niveau et les drogues (génétiques)	NICE TALK
22.15				
22.30				
22.45				
23.00				
23.15			LATE NIGHT SHOW Soirée de clôture «Homo Sapiens 2.0»	
23.30				
23.45				
00.00	PARTY DJ REDNOSE DISTRIKT jusque 2 heures du matin			
00.15				
00.30				

Événements en dehors des salles

- SUPERMARKET OF THE FUTURE
- PHARMACY OF THE FUTURE
- BRAINMACHINE
- METAMORPHOSE-MACHINE
- VIDEOLOUNGE
- EXPOSITION THE BIZARRE AND THE BEAUTIFUL
- WONDERLAB
- MAKE A FACE
- FASHION AND ART
- MONOLOGUES

IV. RESSOURCES (CALENDRIER + BUDGET)

A. Calendrier

L'organisation d'un festival est un processus très complexe qui prend beaucoup de temps. La quantité de temps nécessaire dépend de nombreux facteurs, tels que l'expérience, la compétence, le caractère polémique du sujet, la longueur du projet, l'envergure du festival, etc. Il vaut mieux commencer l'organisation d'un festival un an à l'avance.

B. Budget

En fonction des différents choix effectués, les éléments énumérés ci-après peuvent constituer des postes budgétaires:

- site du festival
- personnel
- technologie multimédia
- activités supplémentaires, telles qu'une exposition, une démonstration, etc., qui doivent être créées pour le festival
- frais de voyage pour l'ensemble des participants
- communication et promotion
- matériel et fournitures
- décors (physiques et virtuels)
- nourriture
- logement des participants

Conseil: La quantité de temps dont l'équipe du festival a besoin pour préparer l'événement détermine une part considérable du budget. Parfois, il est préférable d'engager des professionnels externes, car ils peuvent être plus compétents dans certaines tâches et prendre moins de temps.

Un festival peut être un événement gratuit. Si un droit d'entrée est demandé, il doit être en rapport avec le programme proposé. Il est recommandé de ne pas dépasser le double du prix qui est habituellement demandé pour assister à un débat de qualité.

V. AUTRES BONNES PRATIQUES ET PIÈGES ÉVENTUELS

Certains éléments sont d'une importance cruciale pour organiser un véritable festival, et pas seulement une manifestation publique un peu plus étoffée que d'habitude:

- L'éventail de visiteurs visés doit être suffisamment large.
- Le nombre de visiteurs: les séances qui n'accueillent que quelques personnes ne contribuent certainement pas à l'idée d'un festival! Pensez à utiliser des salles de plus petite taille ou à restreindre l'espace disponible pour créer la sensation de salles suffisamment bien remplies.
- L'ambiance: elle doit être détendue. Si des personnes ne veulent pas assister à des séances à un certain moment, elles doivent avoir la possibilité d'être confrontées au sujet débattu d'une autre manière qui les surprendra. Par conséquent, il est recommandé de prévoir un programme secondaire intéressant.
- Confectionnez le programme du festival autour d'implications et de choix politiques afin d'obtenir au final des résultats et des avis concrets.

Le World Café

I. DÉFINITION

Le 'World Café' est un processus créatif qui vise à faciliter le dialogue constructif et le partage de connaissances et d'idées, en vue de créer un réseau d'échanges et d'actions. Ce processus reproduit l'ambiance d'un café dans lequel les participants débattent d'une question ou d'un sujet en petits groupes autour de tables. À intervalles réguliers, les participants changent de table. Un hôte reste à la table et résume la conversation précédente aux nouveaux arrivés. Les conversations en cours sont alors 'fécondées' avec les idées issues des conversations précédentes avec les autres participants. Au terme du processus, les principales idées sont résumées au cours d'une assemblée plénière et les possibilités de suivi sont soumises à discussion.

II. QUAND L'UTILISER

Le processus du World Café est particulièrement utile:

- pour faire participer de vastes groupes (plus de 12 personnes) à un processus de dialogue authentique (des groupes de 1.200 personnes ont été organisés!)
- lorsque vous souhaitez générer des idées, partager des connaissances, stimuler une réflexion novatrice et analyser les possibilités d'action par rapport à des sujets et des questions de la vie quotidienne
- pour faire participer des personnes à une conversation authentique, qu'elles se rencontrent pour la première fois ou qu'elles aient déjà noué des liens
- pour mener une analyse approfondie de défis et d'opportunités stratégiques majeurs
- pour approfondir les relations et l'appropriation mutuelle des résultats au sein d'un groupe existant
- pour créer une interaction significative entre un orateur et le public.

Le World Café est moins utile lorsque:

- vous vous engagez vers une solution ou une réponse déjà déterminée
- vous souhaitez transmettre des informations de manière unilatérale
- vous élaborez des plans de mise en œuvre détaillés
- vous disposez de moins de 12 personnes (dans ce cas, il est préférable d'utiliser un cercle de dialogue plus classique, un comité ou une autre approche destinée à favoriser une conversation authentique).

III. PROCÉDURE

A. Aperçu

Pendant un World Café, les participants analysent une question en discutant au sein de petits groupes à des tables pendant plusieurs séances consécutives de 20 à 30 minutes. Les participants changent de table après chaque séance afin de 'féconder' leurs discussions avec les idées émises à d'autres tables. L'événement se termine par une assemblée plénière qui reprend les idées et les conclusions principales.

B. Préparation

1. Choisir un facilitateur pour le Café

Cette méthode flexible est relativement simple à appliquer. Elle peut être organisée et facilitée par une seule personne ou, le cas échéant, par une équipe. Dans l'un ou l'autre cas, une personne ou plusieurs font office de facilitateurs lors du Café.

Le travail du facilitateur du Café consiste à vérifier que les directives relatives au dialogue et à la participation sont bien respectées, moins dans leur forme particulière que dans leur esprit. Accueillir un Café requiert à la fois prévenance, sens artistique et attention. Les facilitateurs du Café doivent être capables de différencier une conversation intéressante d'une réflexion capitale.

Les responsabilités des facilitateurs d'un World Café impliquent de:

- travailler avec l'équipe de planification afin de déterminer l'objectif du Café et les personnes à inviter à la réunion
- donner au Café un nom qui reflète son objectif
- aider à concevoir l'invitation
- travailler avec d'autres afin de créer un environnement où chacun se sent à l'aise
- accueillir les participants à leur arrivée
- expliquer l'objectif de la rencontre
- définir les questions ou les thèmes des cycles de conversation et s'assurer que chaque personne peut voir la question sur un transparent, un flipchart ou des cartes disposées à chaque table
- expliquer les directives et le règlement du Café, puis les inscrire sur un transparent, une grande feuille ou des cartes disposées à chaque table
- expliquer de quelle manière fonctionne la logistique du Café, y compris le rôle de 'l'hôte de table' (la personne qui acceptera de rester à la fin du premier tour et accueillera les nouveaux venus à sa table)
- passer d'une table à l'autre pendant les conversations
- encourager chaque personne à participer
- rappeler aux personnes de noter, crayonner et dessiner les idées principales
- signaler aimablement qu'il est temps de bouger et d'entamer un nouveau tour de table
- s'assurer que les idées clés sont enregistrées visuellement ou recueillies et si possible notées
- faire preuve de créativité en adaptant les directives du Café pour satisfaire aux besoins spécifiques de la situation.

2. Clarifier l'objectif

Déterminez l'objectif et l'orientation de la conversation du Café. Posez-vous les questions suivantes en les abordant, si possible, avec les membres de l'équipe d'organisation:

- Quel est le sujet ou la question que nous souhaitons aborder ou analyser?
- Qui faut-il inviter à participer à cette conversation?
- Qui peut apporter une vision conventionnelle et non conventionnelle?
- De combien de temps disposons-nous pour l'enquête?
- Quel(s) objectif(s) de l'enquête voulons-nous poursuivre? Quels sont les thèmes les plus susceptibles d'être significatifs et de stimuler la créativité?
- Quel est le meilleur résultat que nous puissions envisager? Comment pourrions-nous arriver à ce résultat?

Analysez des questions qui comptent!

La ou les questions abordées lors des conversations du Café sont essentielles au succès de l'événement. Votre Café peut analyser une seule question ou bien explorer plusieurs questions afin de réaliser une progression logique d'un tour à l'autre.

Il est important d'opter pour une approche positive. Le principe majeur de cette idée est le suivant : les questions que nous posons et la manière dont nous les posons nous positionnent d'une manière particulière qui affecte le résultat de notre enquête. Par exemple, en demandant « Qu'est-ce qui ne va pas et à qui est-ce la faute? », nous instaurons une certaine dynamique de l'identification du problème et de l'attribution de la faute. Même s'il existe des cas où une telle approche est souhaitable, l'expérience du World Café démontre qu'il est beaucoup plus efficace de poser aux gens des questions qui les invitent à explorer les possibilités qui leur sont offertes.

Les bonnes questions font émerger des connaissances nouvelles et stimulent la créativité. Imaginez des questions pertinentes par rapport aux préoccupations réelles des participants. Les gens s'engagent à fond lorsqu'ils ont le sentiment d'apporter des idées sur des sujets qui importent à leurs yeux. Les questions qui 'marchent bien' contribuent à capter l'énergie, la vision et l'action.

Une question stimulante:

- est simple et claire
- pousse à la réflexion
- génère de l'énergie
- cible la recherche de solutions
- révèle des hypothèses inconscientes
- offre de nouvelles possibilités
- recherche ce qui est utile.

- Les questions bien formulées captent l'énergie et concentrent l'attention sur ce qui importe véritablement. Les personnes qui ont l'expérience du World Café recommandent de poser des questions ouvertes auxquelles il est impossible de répondre par 'oui' ou 'non'.
- Les bonnes questions ne doivent pas nécessairement impliquer des démarches immédiates ou une résolution du problème. Elles doivent susciter la recherche et la découverte plutôt que le plaidoyer et les partis pris.
- Vous saurez que vous disposez d'une bonne question si elle continue de révéler de nouvelles idées et possibilités.
- Rebondissez sur les questions éventuelles des personnes clés qui participeront pour voir si elles maintiennent l'intérêt et l'énergie.

Donnez un nom au Café

Le nom doit refléter son objectif, par exemple « Café du leadership », « Café de la connaissance », « Café de la découverte », etc.

3. Inviter les participants

Déterminez les personnes à inviter à la réunion.

Décidez du lieu (Pour les conseils, voir point 4b. ci-dessous).

Décidez de l'heure. Réservez au moins 3 ou 4 heures pour l'événement. Toutefois, selon la question et les ambitions de votre projet, vous pouvez aussi envisager une sorte de Café Marathon...

Faites et envoyez les invitations en indiquant le thème ou la question centrale que vous analyserez lors de votre World Café. Présentez-le comme une exploration ouverte, et non comme une intervention visant à résoudre un problème.

4. Créer un espace convivial

(a) L'atmosphère

Avant toute chose, un espace accueillant et convivial implique un espace 'sûr' où toute personne se sent libre d'être elle-même et de proposer sa réflexion, sa conversation et son écoute les plus créatives.

Encouragez tous les participants à prendre part à la conversation. Indiquez-leur que conformément à la philosophie du World Café, chaque participant est perçu comme représentant un aspect de la diversité du système global. Comme chaque personne a l'occasion de participer à la conversation, les informations inhérentes au groupe deviennent plus accessibles. Les habitués du World Café ont d'ailleurs une expression fétiche : « La compréhension émerge lorsqu'un système se connecte à lui-même de façon nouvelle et diversifiée ».

Les facilitateurs expérimentés du World Café se sont aperçus qu'il pouvait parfois être utile de disposer un 'objet de parole' sur les tables. Utilisé à l'origine par de nombreuses populations indigènes, un objet de parole peut être un bâton ou une pierre, un marqueur ou une salière (presque n'importe quel objet dans la mesure où il peut circuler parmi les personnes assises à la table). L'objet de parole présente deux aspects :

- quiconque détient l'objet est le seul habilité à parler
- ceux qui ne détiennent pas l'objet sont habilités à écouter.

Il n'est pas nécessaire d'utiliser tout le temps un objet de parole, mais celui-ci peut s'avérer particulièrement utile lorsque le sujet étudié suscite des réponses passionnées. C'est un moyen très efficace de veiller à ce que chaque personne ait la possibilité de participer, même si elle choisit simplement de détenir l'objet de parole et d'observer quelques minutes de silence.

Que vous utilisiez ou non un 'objet de parole', encouragez les participants à respecter les directives suivantes :

- L'orateur doit s'en tenir au sujet et exprimer son avis aussi clairement que possible.
- Les auditeurs sont tenus d'écouter activement ce que déclare l'orateur, en partant du présupposé implicite que celui-ci a quelque chose de sensé et d'important à dire.
- Être à l'écoute tout en étant disposé à être influencé.
- Écouter pour comprendre d'où provient l'orateur.
- Admettre que la perspective de l'orateur, quelle que soit la mesure dans laquelle elle diverge de la vôtre, est tout aussi valide et représente une partie de la vision globale qu'aucun d'entre nous ne peut percevoir seul.

(b) L'environnement physique

La création d'un environnement physique à la fois chaleureux et accueillant peut contribuer dans une large mesure à la réussite du World Café.

À la question « Où se sont déroulées vos conversations les plus intéressantes ? », presque chaque personne répond autour d'une table de la cuisine ou de la salle à manger. Lorsque l'on se réunit autour d'une petite table, il est facile de créer une certaine intimité dont la plupart d'entre nous prennent tout de suite conscience. Lorsque vous pénétrez dans une pièce remplie de tables de café, vous savez que vous n'êtes pas là pour une réunion d'affaires habituelle. L'ambiance d'un café est facile à reproduire et n'est pas nécessairement coûteuse. Voici quelques suggestions.

Comment reproduire l'ambiance d'un café?

Que vous invitiez plusieurs dizaines ou centaines de personnes, il est essentiel de créer un environnement qui évoque un sentiment à la fois de simplicité et d'intimité. Lorsque vos invités arrivent, ils doivent savoir immédiatement qu'il ne s'agit pas d'une réunion ordinaire.

- Si possible, choisissez un espace qui bénéficie d'une lumière naturelle, où l'on peut s'asseoir confortablement, où la température est agréable, et qui offre une vue sur l'extérieur afin de créer une ambiance plus accueillante.
- Aménagez l'espace comme un véritable café, avec de petites tables rondes qui peuvent accueillir quatre ou cinq personnes, quatre étant le nombre idéal. Si moins de quatre personnes sont assises à une table, la diversité des perspectives risque d'être insuffisante. S'il y a plus de cinq personnes, les possibilités d'interaction seront limitées.
- Disposez les tables dans un certain désordre plutôt que bien alignées. Les tables d'une terrasse de café, quelques heures après l'ouverture, semblent relaxantes et accueillantes.
- Utilisez des nappes colorées et disposez un petit vase rempli de fleurs sur chaque table. Si l'endroit le permet, ajoutez une bougie sur chaque table. Placez des plantes ou de la végétation tout autour de la pièce.
- Disposez au moins deux grandes feuilles de papier sur chaque nappe avec une tasse ou un verre rempli de marqueurs de couleur. Le papier et les stylos incitent à gribouiller, dessiner et relier des idées. De cette façon, les personnes prendront note des idées dès qu'elles feront surface.
- Installez une table de café supplémentaire au début de la pièce pour y déposer les documents de l'hôte et du facilitateur du Café.
- Pensez à afficher des tableaux ou à apposer des affiches aux murs (comme simplement des feuilles d'un flipchart avec des citations).
- Pensez à diffuser une musique de fond mélodieuse. Une musique trop forte perturberait la conversation.
- Pour faire honneur à la tradition de convivialité et d'hospitalité, proposez des boissons et/ou des choses à grignoter, si cela semble approprié.

Liste des fournitures du World Café

- Des petites tables rondes, idéalement pour quatre personnes, des nappes de couleur, des fleurs
- Des chaises en suffisance pour tous les participants et facilitateurs
- Des feuilles de flipchart ou des sets en papier pour couvrir les tables du Café
- Des marqueurs. Pour la lisibilité, utilisez des couleurs sombres telles que le vert, le noir, le bleu et le violet. Ajoutez une ou deux couleurs claires (rouge, vert clair, bleu ciel ou orange) pour pouvoir mettre l'accent sur certains éléments
- Une table pour les rafraichissements (eau, fruits...)
- Du papier au mur ou un flipchart pour rendre visible les idées dégagées collectivement
- Un espace supplémentaire pour afficher le travail collectif et/ou le travail des tables

En option selon la taille et l'objectif :

- un projecteur et un écran
- une installation audio pour diffuser de la musique
- une sélection de musique d'ambiance
- des micros-cravates sans fil pour les facilitateurs du Café et des microphones portables sans fil pour les séances de style 'conseil communal'
- des chevalets et des flipcharts
- des fournitures de base, y compris l'agrafeuse, les trombones, les élastiques, les marqueurs, les correcteurs, les stylos, les punaises et les crayons
- des cartes en couleur de 10x15 cm ou 13x20 cm (pour prendre des notes personnelles)
- des feuilles de papier couleur, grandes et claires pour inscrire des idées.

C. Le déroulement du World Café

1. Accueillez les participants à leur arrivée et invitez quatre (ou cinq) personnes à s'asseoir aux tables ou en groupes de conversation.
2. Présentez le processus du World Café et les problème(s) ou question(s) à étudier.
3. Expliquez l'objectif de ce World Café en particulier et posez les questions que vous avez préparées en les affichant à un endroit visible par tous.
4. Expliquez les directives et le règlement du World Café, puis présentez-les sur un transparent, un flipchart ou des cartes disposées sur chaque table.

Le règlement du Café

- Concentrez-vous sur l'essentiel.
- Faites part de vos réflexions.
- Exprimez ce que vous avez dans la tête et dans le cœur.
- Écoutez pour comprendre.
- Reliez et connectez les idées.
- Écoutez à la fois les points de vue et les questions plus profondes.
- Jouez, crayonnez, dessinez – écrire sur les feuilles de la 'nappe' est encouragé.
- Amusez-vous !

5. Présentez le principe de 'lieu sûr' du World Café et insistez sur les capacités d'écoute. Vous pouvez, par exemple, proposer l'anecdote suivante:

L'écoute est un cadeau que nous offrons à une autre personne. La qualité de notre écoute est peut-être le facteur le plus essentiel au succès d'un World Café. Des livres et des cours entiers ont été écrits sur la manière d'écouter. Toutefois, une belle analogie avec le jazz nous est offerte par Wynton Marsalis. Marsalis explique que les musiciens de jazz se réunissent pour improviser et que les meilleurs auditeurs sont finalement ceux qui contribuent le plus à la musique, car ils sont capables de reproduire tout ce que les autres musiciens ont proposé. Les conversations d'un World Café partagent cette caractéristique du jazz en invitant les personnes à s'exprimer de façon authentique. Ceux qui écoutent habilement sont en mesure de s'appuyer facilement sur ce qui est partagé.

Voici quelques conseils pour améliorer l'écoute:

- Faites observer aux gens que chacun a tendance à planifier sa réponse en fonction de ce qui est dit et demandez-vous comment cela nuit à la fois à l'orateur et à l'auditeur.
- Écoutez chaque personne comme s'il s'agissait d'un véritable sage qui partage avec vous quelques vérités que vous aviez peut-être entendues précédemment, mais dont vous ne saisissez pas complètement le sens.
- Soyez à l'écoute en étant disposé à être influencé par l'orateur.
- Écoutez pour aider l'orateur à s'exprimer pleinement.
- Écoutez les questions plus profondes, les modèles, les idées et les perspectives émergentes.
- Prêtez attention à ce qui n'est pas dit, ainsi qu'à ce qui est partagé.

6. Mettez sur pied des séances de conversation (généralement trois) d'environ 20 à 30 minutes chacune.

Cinq façons de rendre les connaissances visibles

Utiliser un rapporteur

Lors du World Café, toute la conversation du groupe est recueillie par un rapporteur de textes qui reprend les idées du groupe sur un flipchart à l'aide de textes et de graphiques afin d'illustrer les modèles de la conversation.

Faire un tour de piste

Parfois, les personnes apposent les papiers de leurs tables sur le mur pour permettre aux membres de parcourir les idées des autres pendant une pause.

Afficher ses idées

Les participants peuvent écrire une seule idée clé sur de grandes feuilles, un tableau noir, un mur, etc. afin que chaque participant puisse examiner les idées pendant une pause.

Créer des groupes d'idées

Regroupez les idées sur des post-its en 'groupes d'affinités' afin que les idées associées soient visibles et disponibles pour planifier les étapes suivantes du groupe.

Créer une histoire

Certains World Café donnent naissance à un journal ou un livre pour présenter les résultats de leur travail à des publics plus larges après l'événement. Un rapporteur peut créer un album en plus du texte à titre de documentation.

Une fois que vous connaissez l'objectif à atteindre et le temps que vous devez y consacrer, vous pouvez déterminer le nombre et la longueur appropriés des séances de conversation, l'utilisation la plus efficace des questions et les moyens les plus efficaces de connecter et de féconder les idées.

Les membres de chaque table analysent ensemble les question(s) ou problème(s) étudiés.

Les facilitateurs doivent demander aux participants de partager leurs perspectives individuelles et d'écouter ce qui émerge 'au milieu de la table'.

Encouragez-les à utiliser les marqueurs et le papier sur la table pour créer un 'espace visuel partagé' en notant les idées clés et en dessinant les idées émergentes. Parfois, les images créées collectivement sont beaucoup plus utiles qu'un millier de mots pour illustrer les relations entre les idées.

7. Au terme du premier tour de table, demandez à une personne de bien vouloir rester assise à la table en tant qu'hôte, tandis que les autres font office de voyageurs ou 'ambassadeurs de sens'. Les voyageurs intègrent les idées, thèmes et questions clés dans leurs nouvelles conversations.

Assurez-vous que les membres de chaque table changent bien de table pour la séance suivante. Cette 'pollinisation croisée' des idées produit souvent des résultats surprenants qui n'auraient pas vu le jour dans d'autres circonstances. Le fait de structurer votre Café en plusieurs séances de conversation et de demander aux personnes de changer chaque fois de table permet de tisser une toile dense de contacts dans un court laps de temps. Chaque changement de table permet de transporter les fils de la séance précédente et de les entrelacer avec ceux apportés par les autres voyageurs. D'un tour à l'autre, la conversation évolue vers des niveaux plus poussés. Les personnes arrivées avec des idées bien ancrées découvrent souvent qu'elles sont plus ouvertes aux idées nouvelles et différentes.

Je suis un hôte de table, que dois-je faire ?

- Rappelez aux participants de votre table de noter les principales connexions, découvertes et questions plus profondes lorsqu'elles font surface.
- Restez à votre table lorsque les autres partent et accueillez les nouveaux venus des autres tables.
- Résumez en quelques mots les idées fortes de la conversation précédente pour permettre aux autres participants d'établir des liens et de développer leurs idées issues de leur table respective.

8. Au début de chaque séance, les hôtes des tables accueillent les nouveaux venus et leur exposent brièvement les idées, thèmes et questions clés de la conversation initiale. Encouragez les invités à relier et connecter les idées issues des conversations précédentes en prêtant une oreille attentive et en s'appuyant sur les contributions de chacun.

9. Au cours de la troisième séance de conversation, les participants reviennent à leur table d'origine pour synthétiser leurs découvertes ou peuvent continuer à se déplacer vers d'autres tables, en laissant le même hôte ou un nouvel hôte à la table. Parfois, une nouvelle question est posée lors de la troisième séance de conversation pour permettre d'approfondir l'analyse.

10. Après plusieurs séances, proposez un moment de partage des découvertes et des idées dans une conversation de groupe (assemblée plénière). Au cours de ces conversations s'apparentant à des forums politiques de type 'conseil communal', des modèles peuvent être identifiés, des connaissances collectives se développent et des possibilités d'action apparaissent.

11. La dernière phase du World Café implique de présenter ce tout à l'ensemble des participants. Pour ce faire, organisez une conversation entre les tables : demandez aux groupes des différentes tables de penser quelques minutes aux événements qui les ont le plus marqués. Distillez ceux-ci jusqu'à l'essence, puis incitez chaque table à partager avec tout le groupe ses principales découvertes. Assurez-vous que vous disposez d'un moyen de les recueillir, soit en les inscrivant sur des flipcharts soit en demandant au groupe de chaque table de les inscrire sur de grandes fiches ou les feuilles de leur table, qui pourront être ensuite apposées au mur afin que chacun puisse les consulter.

Après avoir donné l'occasion à chaque table de faire un rapport à l'ensemble du groupe, réfléchissez quelques minutes en silence et posez-vous les questions suivantes :

- Qu'est-ce qui émerge ici ?
- S'il y avait une seule voix dans la pièce, que dirait-elle ?
- Quelles sont les questions les plus profondes qui ressortent de ces conversations ?
- Observons-nous des modèles et qu'indiquent ces modèles ou comment nous renseignent-ils ?
- Que voyons-nous et que savons-nous maintenant à la suite de ces conversations ?

IV. RESSOURCES (CALENDRIER & BUDGET)

Le World Café en lui-même dure quelques heures (au minimum 4 heures et, au maximum, éventuellement une journée entière en fonction du sujet et des ambitions du projet). Bien entendu, il est possible de programmer de nombreux World Café sur plusieurs journées consécutives. Le délai nécessaire à la préparation d'un événement donné dépend de l'échelle de l'événement et des participants envisagés. Un petit Café de 20 participants peut être organisé de façon très spontanée si les participants sont facilement disponibles. En revanche, si les participants ciblés ont des agendas chargés et/ou que le nombre de participants est très important, l'événement demandera au moins plusieurs semaines, voire plusieurs mois, de planification.

Sont répertoriés ci-dessous les principaux postes budgétaires d'un World Café:

- Personnel
 - hôte du projet et équipe du projet
- Déplacements
 - participants
- Restauration
 - rafraîchissements
 - repas pour tous les participants, uniquement si l'événement dure toute la journée
- Recrutement et promotion
 - invitation envoyée aux participants
- Communication
 - impression et distribution du rapport final
- Installations
 - emplacement du World Café
- Matériel et fournitures
(voir liste fournie par ailleurs)

V. AUTRES BONNES PRATIQUES ET PIÈGES ÉVENTUELS

Les inventeurs du World Café soulignent que l'objectif de ce processus est d'aider les personnes à « se rappeler ce qu'elles savent déjà faire » : faciliter des conversations qui ont un sens. En d'autres termes, les facilitateurs aident les participants à prendre davantage conscience des conditions essentielles à un dialogue productif et performant, et les aident également à puiser dans leur propre connaissance et leur propre sagesse pour les créer.

Les facilitateurs expérimentés recommandent fortement d'utiliser des tables rondes de quatre personnes chacune. Trois est trop peu et, même si cinq peut fonctionner, l'expérience démontre que le fonctionnement à quatre est nettement plus productif.

Un piège éventuel consiste à poser des questions qui portent sur la nature de la vérité. Les philosophes ont passé des milliers d'années à argumenter sur la nature de la vérité, et bon nombre de guerres dans l'histoire ont été menées pour de telles questions. Ici, nous recherchons la 'signification partagée', ce qui ne signifie pas que nous partageons tous la même vision de ce qui est vrai, mais plutôt que chaque participant a l'occasion de partager ce qui est vrai et éloquent à ses yeux. Ceci nous permet alors à tous d'apprécier notre situation collective sous un autre angle, nous permettant ainsi d'élargir nos points de vue individuels sur la vérité. L'expérience des habitués démontre que les questions qui se concentrent sur ce qui est utile sont plus efficaces pour susciter l'engagement de la part des participants et qu'elles ont moins tendance à provoquer des réactions défensives que les questions portant sur ce qui est vrai.

Références et ressources

Brown J., *The World Café: A Resource Guide for Hosting Conversations That Matter*, Mill Valley, Whole Systems Associates, 2002

Brown J., Isaacs D. et World Café Community, *The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*, Berrett-Koehler, 2005

Le site internet officiel: www.theworldcafe.com



BRÈVE DESCRIPTION DE 50 MÉTHODES ET TECHNIQUES

21st Century Town Meeting®

Le '21st Century Town Meeting®' (que l'on pourrait traduire par 'Forum communautaire du 21^e siècle') associe technologie et dialogue en face à face ou en petits groupes en vue de faire participer simultanément des milliers de personnes (jusqu'à 5.000 par réunion) à des débats concernant des problèmes complexes en matière de politique publique. Grâce à une combinaison de vote par boîtier, d'ordinateurs en réseau, d'une projection sur grand écran, de la téléconférence et d'autres technologies, les forums permettent aux participants de prendre part simultanément à des discussions en petit comité et de contribuer à la réflexion collective d'un très grand groupe. Ce forum d'un nouveau genre est plus qu'un simple événement: il s'agit d'un processus intégré qui vise à solliciter la participation des citoyens, des parties prenantes et des décideurs, afin de produire des recommandations relatives à une politique publique, dans des périodes qui respectent tant les cycles de gouvernance que les exigences des médias.

(Voir fiche détaillée p. 23-31)

Accès aux ressources¹

Cet outil permet aux chercheurs de recueillir des informations, ainsi que de sensibiliser le public et lui faire comprendre comment l'accès aux ressources varie en fonction du sexe et d'autres variables sociales importantes. Le succès ou l'échec d'un projet peut dépendre de certaines mesures de planification qui tiennent compte des personnes qui ont accès aux ressources et les contrôlent dans le ménage et la communauté (ainsi que des personnes qui ne bénéficient pas de cet accès). Par exemple, si les cliniques exigent des usagers qu'ils paient en espèces les honoraires et que les femmes assurent principalement l'accompagnement des membres de la famille qui vont à l'hôpital pour cause de maladie ou de grossesse, les femmes doivent avoir accès à de l'argent en liquide. Les personnes qui ont accès aux ressources peuvent varier considérablement d'une culture à l'autre en fonction du sexe, de l'âge, de l'état matrimonial, de la filiation, etc. Cet outil analytique est applicable à toutes les cultures.

Analyse de la Séquence Technologique²

L'AST envisage l'avenir comme une série d'étapes ou de décisions entrecroisées (nœuds) qui engendrent un certain état futur. Le délai entre les nœuds est présenté de façon probabiliste. Grâce à ces estimations, le délai de mise en disponibilité du système final peut être calculé en termes de probabilité par rapport au temps. Les applications concernent en particulier les systèmes fondés sur des technologies. La conception finale d'un réseau technologique et des intervalles de temps entre les nœuds est généralement déterminée par une série d'entretiens approfondis avec des experts.

Analyse des bénéficiaires (AB)³

L'AB est un examen systématique des perceptions des bénéficiaires et autres parties prenantes qui vise à garantir que leurs préoccupations soient entendues et intégrées dans la formulation du projet et de la politique. L'AB a pour objectif principal: (a) d'entreprendre une écoute systématique afin de donner la parole aux pauvres et autres bénéficiaires difficiles à atteindre, mettant ainsi en exergue les contraintes relatives à la participation des bénéficiaires, et (b) d'obtenir un feedback sur les interventions de développement.

Analyse des groupes cibles (AGC)⁴

Les groupes cibles sont des personnes ou groupes de la société qui sont directement affectés par l'impact d'un projet. Ils doivent être différenciés des organisations de 'médiation' qui offrent des services de soutien aux groupes cibles afin d'atteindre les effets voulus. Les analyses de groupes cibles conviennent en particulier pour:

- déterminer de quelle manière les groupes cibles potentiels perçoivent leurs problèmes, quels sont les changements auxquels ils aspirent et quel est leur champ d'action
- évaluer si la stratégie planifiée correspond aux besoins et potentiels ressentis des groupes cibles
- comprendre les différences sociales au sein de la population (en fonction de l'âge, du sexe, de la couche sociale, de l'identité ethnique, etc.) et la mesure variable dans laquelle les différents groupes sociaux peuvent participer
- identifier les perceptions et attitudes des groupes cibles envers les autres intervenants et institutions concernées et élaborer une stratégie réaliste pour la participation
- évaluer les risques et l'impact d'une idée de projet ou d'une stratégie.

Analyse des impacts croisés^{5,6,7}

L'analyse des impacts croisés trouve son application majeure dans la préparation de scénarios. Cette méthode demande aux experts d'évaluer la probabilité d'occurrence de différents événements et d'évaluer la probabilité d'occurrence de chaque événement en cas de réalisation ou non-réalisation de chacun des autres événements. Elle souligne les chaînes de causalité: 'x' affecte 'y' et 'y' affecte 'z' ce qui crée une matrice de possibilités conditionnelles. La matrice peut faire l'objet d'une analyse mathématique (via des logiciels spécialisés) en vue d'affecter des probabilités d'occurrence à chacun des scénarios possibles résultant des combinaisons d'événements. Par rapport à une simple technique Delphi, elle offre l'avantage de ne pas traiter les événements indépendamment les uns des autres. Cependant, dans la pratique, seules quelques variables peuvent être prises en compte; les influences qui ne sont pas intégrées seront totalement exclues de l'étude, c'est pourquoi le choix des événements (variables) est crucial.

Analyse de genre⁸

Cette analyse s'applique à comprendre et documenter les différences en matière de genre pour des rôles, activités, besoins et opportunités dans un contexte donné. Elle implique de décomposer les données quantitatives par sexe. Elle met en évidence les différents rôles et les comportements acquis des hommes et des femmes sur la base des attributs liés aux sexes, qui varient selon les cultures, les classes, l'origine ethnique, les revenus, l'éducation et le temps. Par conséquent, cette analyse ne considère pas les femmes comme un groupe homogène ni les attributs de genre comme immuables.

Analyse des tâches¹

L'analyse des tâches par sexe sensibilise la communauté à la répartition des activités domestiques et communautaires selon le sexe et familiarise les planificateurs avec le degré de flexibilité du rôle associé aux différentes tâches. Les complémentarités des tâches assumées par les membres communautaires peuvent être mises en exergue pendant cette activité en illustrant le système dynamique des activités qui constituent la vie quotidienne. Les contraintes qui empêchent l'exécution de certaines tâches à différents moments peuvent être mises en lumière de manière non conflictuelle. La participation des jeunes adultes et des enfants aux exercices d'analyse des tâches permet d'obtenir des informations importantes sur la manière dont les jeunes perçoivent les responsabilités et les rôles sexuels qu'ils envisagent d'assumer plus tard dans la vie.

Analyse de vulnérabilité¹

L'analyse de vulnérabilité (dénommée également 'classement de bien-être' ou 'classement de richesse') est une technique de collecte et d'analyse rapide de données spécifiques sur la stratification sociale au niveau de la communauté. Les facteurs constitutifs de richesse peuvent être la possession ou l'utilisation de droits sur des produits, la phase de cycle de vie des membres de l'unité de production, la relation de l'unité de production avec les personnes influentes au niveau local, la disponibilité de la main-d'œuvre, l'endettement, etc. Comme les autres outils visuels, l'exercice de classement des richesses permet aisément d'impliquer des citoyens locaux dans la recherche et la planification, quels que soient les obstacles linguistiques et de connaissances.

Analyse structurelle avec la méthode MICMAC et analyse des stratégies d'acteurs avec la méthode MACTOR⁹

Ces méthodes servent à mener une analyse rétrospective approfondie en vue d'enrichir la réflexion prospective. L'analyse structurelle est un outil conçu pour relier les idées. Elle permet de décrire un système à l'aide d'une matrice qui relie tous ses éléments constitutifs. En se concentrant sur ces liens, la méthode met en évidence les variables qui sont essentielles à l'évolution du système. En stimulant la réflexion au sein du groupe, elle aide les participants à identifier les aspects qui pourraient être contraires à l'intuition. L'analyse des stratégies d'acteurs contribue à identifier les principaux événements qui indiquent un chemin vers l'avenir, afin d'obtenir un meilleur aperçu de l'interaction des événements, ainsi qu'une meilleure compréhension des relations entre les acteurs. La MACTOR (Matrice des Alliances et des Conflits: Tactique, Objectifs et Recommandations) est un outil analytique qui permet une meilleure exploitation des informations figurant dans les tableaux de stratégies des acteurs.

Analyse SWOT^{5,10}

L'analyse SWOT (pour Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats ou Forces, Faiblesses, Possibilités et Menaces) est une méthode de réflexion systématique en groupe. L'objectif est de recueillir, d'analyser et d'évaluer les informations, ainsi que d'identifier les options stratégiques auxquelles sont confrontés les communautés, les organisations ou les individus. Elle sert à classer les facteurs internes et externes majeurs, qui influencent les stratégies d'une organisation ou, dans le cas de prospective, ses futurs potentiels. En règle générale, elle fournit une liste des forces et des faiblesses de l'organisation sur la base d'une analyse de ses ressources et capacités, ainsi qu'une liste des menaces et possibilités identifiées par une analyse de son environnement. L'analyse SWOT est souvent présentée comme une matrice 2x2, qui présente un aperçu des questions majeures à prendre en considération lors de l'élaboration des plans stratégiques pour une organisation – et lors de la préparation d'études de prospective dans les panels d'experts et ateliers.

Appréciation-Influence-Contrôle (AIC)^{3,11}

Cette méthode vise à formuler des plans d'action en créant une atmosphère d'apprentissage par la pratique, permettant ainsi aux participants de concevoir ensemble des projets qui traiteront de problèmes spécifiques. Cette méthode encourage l'apprentissage social, favorise l'appropriation des résultats et instaure une relation de travail entre les participants impliqués. Les participants constituent un groupe relativement hétérogène, composé généralement de décideurs de haut rang et d'experts techniques, et parfois de représentants de groupes d'intérêts. Au cours du processus, les facteurs sociaux, culturels, politiques, techniques et économiques d'un projet ou d'une politique sont pris en considération. L'objectif est d'identifier un objectif commun, de cerner la gamme d'intervenants pertinents pour cet objectif et de fournir un cadre permettant d'aborder ensemble le problème. Les activités visent à développer l'appréciation par l'écoute, l'influence par le dialogue et le contrôle par l'action.

Arbres de pertinence et analyse morphologique^{1, 12}

Dans les deux cas, il s'agit de méthodes de prévision normatives, qui débutent par des besoins ou objectifs futurs, puis cherchent à identifier les circonstances, les actions, les technologies, etc. nécessaires à leur réalisation. Il est possible de combiner ces deux méthodes.

Un **arbre de pertinence** est une technique analytique qui subdivise un vaste sujet en sujets secondaires de plus en plus petits, en les représentant sous la forme d'un diagramme semblable à un arbre. Il présente ainsi les différents aspects d'un système, d'un problème ou même d'une solution proposée, afin de faciliter une compréhension plus complète du sujet et une déduction des exigences pour parvenir à un résultat particulier. Il peut servir à déterminer l'importance relative des efforts qui visent à mettre en œuvre des politiques ou à accroître des performances technologiques.

L'**analyse morphologique** implique de structurer les options afin d'obtenir une perspective globale des solutions possibles.

La morphologie se rapporte aux 'formes' d'un objet donné. L'analyse morphologique implique d'identifier toutes les combinaisons possibles de ces formes afin de déterminer les différentes possibilités d'avenir. Par exemple, si l'objet est une mission comme la réalisation d'une infrastructure de transport efficace, les formes peuvent impliquer divers modes de transport extrêmement efficaces par eux-mêmes ou diverses combinaisons multi-modes efficaces. Cette technique facilite l'analyse systématique d'un sujet, ainsi que la réflexion latérale sur des moyens alternatifs de relever les défis. Cette approche implique:

- la formulation et la définition d'un problème
- l'identification et la caractérisation de tous les éléments nécessaires à une solution
- la constitution d'une matrice pluridimensionnelle (la 'boîte morphologique') dont les combinaisons contiendront toutes les solutions possibles
- l'évaluation du résultat fondée sur la faisabilité et la réalisation des objectifs souhaités
- l'analyse approfondie des meilleures possibilités en tenant compte des ressources disponibles.

Ateliers de prévision⁵

Les ateliers de prévision impliquent un groupe de 18 à 22 participants dont l'objectif est d'élaborer des visions et des propositions concernant les besoins et les possibilités futurs. Un ensemble de scénarios préparés (avant l'atelier), qui exposent les futures dispositions ou conditions éventuelles concernant un sujet en particulier, est présenté au groupe. Les participants discutent des scénarios et les critiquent, créent des visions communes, identifient les obstacles à ces visions et élaborent des plans d'action.

Brainstorming (ou remue-méninges)⁵

La séance de brainstorming correspond à une période de libre réflexion qui sert à articuler les idées, suivie par un débat plus rigoureux sur ces idées. L'objectif est de réduire les inhibitions des participants concernant la soumission d'idées 'sauvages', de stimuler la créativité et la réflexion spontanées, ainsi que de permettre la prise en considération de points de vue dissidents au début de la discussion. La séance de brainstorming fait naître de nouvelles idées sur la manière d'aborder un problème, car l'atmosphère de libre réflexion encourage la créativité. Parfois, elle permet de réduire les conflits, car elle aide les participants à découvrir d'autres points de vue et éventuellement à changer de perspective sur les problèmes. Elle intègre également l'humour et aide à briser la glace. La séance de brainstorming est utile pour recueillir une grande quantité d'idées avant les analyses de scénarios, la résolution des problèmes, la prise de décision ou la planification.

Cartographie (ou Mapping)¹³

Un 'mapping' est un outil peu coûteux qui peut servir à recueillir des informations à la fois descriptives et de diagnostic. Les exercices de cartographie sont utiles à la collecte de données élémentaires sur plusieurs indicateurs (dans le cadre d'une analyse des bénéficiaires ou d'une suite d'études d'évaluation rapides). Le processus permet de jeter les bases de l'appropriation par la communauté de la planification du développement, en intégrant des groupes de personnes ayant différents intérêts. Les cartes encouragent un niveau élevé de participation (les exercices sont souvent dirigés et exécutés entièrement par des citoyens locaux) et les résultats visuels enregistrés peuvent servir à combler immédiatement les fossés de communication susceptibles d'exister entre les citoyens et les intervenants externes, tels que des planificateurs de développement. L'exercice peut servir à générer des discussions sur les priorités de développement et les aspirations locales. En outre, les cartes elles-mêmes servent à vérifier les informations secondaires et peuvent être utilisées comme outils de formation. Lors du suivi, les modifications peuvent être enregistrées sur des cartes pendant la planification du projet. Lors de l'évaluation, les cartes comparatives révèlent à la fois le statut des changements réels des ressources et infrastructures communautaires, ainsi que le statut des coûts et avantages perçus des changements apportés.

Cartographie heuristique (ou Mind Mapping)¹⁴

Le 'mind mapping' consiste à exposer les informations de façon non linéaire. Il permet de représenter rapidement les idées d'un groupe sous forme graphique, afin d'illustrer les groupements et les connexions logiques entre elles. Cette technique peut être utilisée au cours des exercices de brainstorming et peut contribuer à établir un cadre embryonnaire qui permettra de classer ultérieurement les informations générées. Le 'mind mapping' donne de bons résultats lorsque les questions abordées comprennent de nombreux composants et sous-composants. Le résultat est généralement un tableau ou un ensemble de tableaux exposant les questions clés et les liens entre elles. Celui-ci peut servir d'aide à la communication, pour la construction des scénarios par exemple, ou à d'autres occasions.

Charrette¹⁵

La Charrette est un processus intense mené face à face, conçu pour permettre aux personnes issues de divers sous-groupes de la société de parvenir à un consensus dans un court laps de temps. La planification pré-Charrette subdivise la question principale en composants auxquels sont affectés des sous-groupes de personnes. Ces sous-groupes soumettent périodiquement des rapports à l'ensemble du groupe, qui transmet ensuite son feedback lors du cycle suivant de discussions en sous-groupe. Cette séquence se répète jusqu'à l'obtention d'un consensus à la date finale du rapport. Les Charrettes varient en termes de taille (de 50 à plus de 1.000 personnes) et en durée (de 4 jours à 2 semaines). (Voir fiche détaillée p. 33-41)

Conférence de consensus^{14,16,17,18,19}

Une conférence de consensus est une enquête publique centrée sur un groupe de 10 à 30 citoyens sélectionnés au hasard et chargés d'évaluer un thème socialement controversé. Ces profanes soumettent leurs questions et préoccupations à un panel d'experts, évaluent les réponses de ces derniers, puis en débattent entre eux. Ce processus résulte en une déclaration de consensus rendue publique sous la forme d'un rapport écrit. Celui-ci est destiné aux parlementaires, aux autres décideurs et au grand public. Il exprime leurs attentes, préoccupations et recommandations au terme de la conférence. L'objectif consiste à élargir le débat sur un sujet donné et inclure les points de vue de non-spécialistes afin de parvenir à une opinion consensuelle sur laquelle s'appuieront les décisions politiques. Généralement, les conférences de consensus incluent un programme intensif de 3 jours ouvert au public. (Voir fiche détaillée p. 63-78)

Consultation systématique des clients (CSC)³

La CSC se réfère à un ensemble de méthodes utilisées pour améliorer la communication parmi les stakeholders (experts des agences de financement, les bénéficiaires directs et indirects, les organismes gouvernementaux et les fournisseurs de services) afin d'axer davantage les projets et les politiques sur la demande. La CSC vise à (a) pratiquer une écoute systématique des attitudes et préférences des clients, (b) concevoir un processus pour la communication continue et (c) agir sur les résultats en intégrant le feed-back des clients dans la conception du projet et les procédures.

Deliberative Polling® (ou Sondage délibératif)^{20,21}

Le 'Deliberative Polling®' a été mis sur pied en vue de répondre à deux défis auxquels doivent faire face les démocraties modernes: comment obtenir une vision à la fois représentative et éclairée (délibérative) de ce que le public pense et ressent à propos d'une question publique majeure, afin de guider le processus décisionnel public. Le sondage conventionnel influence considérablement les décideurs politiques, mais ne représente souvent que les impressions superficielles du public à l'égard de petites phrases et titres issus des médias. Le 'Deliberative Polling' tente d'utiliser la télévision et le sondage d'opinion d'une manière novatrice et constructive afin de dépasser ces limites. Le processus révèle les conclusions auxquelles le public arriverait s'il avait l'occasion de s'informer et participer davantage à des questions de politique publique.

(Voir fiche détaillée p. 79-98)

Diagrammes d'arborescence¹

Les diagrammes d'arborescence sont des outils visuels polyvalents qui permettent de préciser et de déterminer le degré de priorité des problèmes, des objectifs ou des décisions. Les informations sont structurées dans un diagramme semblable à un arbre. La question principale est représentée par le tronc de l'arbre, tandis que les facteurs, influences et résultats pertinents s'apparentent à des systèmes de racines et de branches. Dans le cadre d'un projet, les diagrammes d'arborescence peuvent servir à orienter les systèmes de conception et d'évaluation. En tant qu'exercices de participation communautaire, les diagrammes d'arborescence peuvent aider les personnes à découvrir et analyser les causes sous-jacentes d'un problème particulier ou à classer et mesurer des objectifs les uns par rapport aux autres. Dans le cadre d'une organisation, des 'arbres' moins élaborés sont réalisés souvent sous la forme de diagrammes illustrant un réseau de facteurs. Les diagrammes d'arborescence font souvent partie de méthodes de planification participatives, par exemple: des ateliers d'inter-venants, une analyse du cadre logique, une ZOPP ou une enquête participative, telle que l'évaluation rurale participative.

Évaluation rurale participative (ERP) (Méthodes communautaires)³

Ces méthodes communautaires sont définies par l'utilisation d'outils interactifs permettant d'impliquer les parties prenantes locales dans l'évaluation de leurs propres besoins, la définition des priorités et l'élaboration des plans d'action. Les participants sont généralement des citoyens locaux. C'est pourquoi des références locales et des outils visuels servent à combler les lacunes de connaissances. Les participants se sentent responsabilisés car leurs contributions seront évaluées. Les exercices peuvent impliquer un groupe hétérogène ou homogène, composé principalement de citoyens locaux et de certains pouvoirs publics locaux.

Évaluation sociétale³

L'évaluation sociétale correspond à une étude systématique des processus et facteurs sociaux qui affectent les impacts et les résultats du développement (ou de tout autre projet ou politique). Les objectifs sont les suivants: (a) identifier les intervenants-clés et instaurer un cadre approprié pour leur participation, (b) veiller à ce que les objectifs du projet et les incitations au changement soient appropriés et acceptables pour les bénéficiaires, (c) évaluer les impacts et risques sociétaux, et (d) minimiser ou atténuer les impacts contraires.

Exercice de construction de scénarios^{5,22,23,24}

Les scénarios comprennent des visions des futurs états et voies de développement, organisées de façon systématique. Ils peuvent être de type extrapolatoire ou normatif, mais doivent permettre aux participants d'élaborer intérieurement des images de futurs possibles. Ils servent en outre à envisager les implications de développements incertains, ainsi qu'à examiner le champ d'action. L'analyse des scénarios engage un groupe dans un processus d'identification des questions-clés, puis de création et d'exploration des scénarios, en vue d'analyser l'éventail de choix disponibles pour la préparation de l'avenir, de tester quel serait le succès de ces choix dans les différents futurs potentiels et de préparer un calendrier approximatif pour les événements futurs. Cette méthode a été conçue pour remettre en question les perceptions des participants, en élaborant des scénarios de futurs alternatifs afin de comprendre comment le monde pourrait évoluer et comment cette notion pourrait servir à la planification stratégique.

Parmi les outils et techniques fréquemment utilisés, citons: la séance de brainstorming, les dispositifs de soutien des groupes tels que le logiciel 'Group Decision Room', les modèles.

(Voir fiche détaillée p. 151-162)

Exercice d'évaluation des besoins³

Cet outil visuel extrait des informations sur les besoins des personnes, sensibilise les participants aux questions qui y sont liées et fournit un cadre qui permet de définir la priorité des besoins. Étant donné la simplicité de l'outil, des personnes issues de divers horizons peuvent participer, qu'elles soient ou non alphabétisées.

Exercices politiques²⁵

Un groupe hétérogène de 10-15 participants synthétise et évalue les connaissances issues de différentes sources, puis analyse les différentes idées/options politiques. Les participants – qui sont généralement des décideurs et des scientifiques, parfois d'autres parties prenantes – sont sélectionnés sur le principe qu'ils peuvent contribuer aux compétences, aux perspectives et aux préoccupations concernant le problème général. L'exercice est un processus créatif dans lequel une question ou un système politique complexe est représenté par un équivalent plus simple affichant des similarités (de comportement). L'objectif est d'intégrer les connaissances issues de différentes sources, d'analyser les développements futurs alternatifs et d'évaluer les nouvelles idées politiques, afin d'obtenir une vue plus structurée des problèmes complexes. Les exercices politiques visent à identifier les sujets et questions qui ont été mal compris, ainsi qu'à faire des découvertes, mais pas à fournir une solution.

Les outils fréquemment utilisés incluent: le jeu de rôle, le 'mapping mental', les scénarios, la phénoménographie, les logiciels de support.

Extrapolation rétroactive et interactive¹

L'extrapolation rétroactive et interactive est un exercice dans lequel les intervenants choisissent une ou plusieurs images du futur comme point de départ de leur analyse, puis en travaillant à rebours jusqu'à la situation actuelle, analysent interactivement quelles sont les interventions nécessaires à la réalisation de ce futur. Lors de cette analyse, les intervenants identifient les caps à franchir, les opportunités à saisir et les obstacles à surmonter en cours de route. Cette méthode façonne la diversité non seulement entre le futur et le présent, mais également entre les nombreux points de vue et perceptions des intervenants impliqués. Elle permet une réunion (et parfois une confrontation) entre, par exemple, les connaissances de scientifiques et celles des autres stakeholders.

Festival technologique

Un Festival technologique est un événement public de grande ampleur et facilement accessible, qui s'articule autour d'un sujet clairement défini. Il vise à engager un dialogue populaire global sur des questions sociopolitiques qui sont complexes, controversées et multifacettes. La tenue d'un Festival permet d'améliorer et d'enrichir les débats publics portant sur des questions scientifiques et technologiques. En participant à un tel Festival, les gens ont l'occasion de s'imprégner des différents aspects d'un sujet dans une période de temps limitée. Un Festival consiste en un mélange équilibré d'informations, de divertissements et d'activités qui aident le public à prendre davantage conscience des enjeux et à se faire une opinion.

(Voir fiche détaillée p. 163-172)

Focus groupes (ou Groupes de concertation)^{22,26}

Un focus groupe est une discussion planifiée au sein d'une petite assemblée d'intervenants (4 à 12) et animée par un modérateur compétent. Il permet d'obtenir des informations sur les préférences et valeurs de personnes concernant un sujet défini, ainsi que sur les raisons qui les sous-tendent, en observant la discussion structurée d'un groupe interactif dans un environnement ouvert et détendu. Il peut être mené en ligne.

Parmi les outils et techniques fréquemment utilisés, citons : les questions ciblées, le brainstorming et la 'synétique'.

(Voir fiche détaillée p. 119-127)

Jeu de rôle³

Les jeux de rôle permettent aux personnes de délaisser de façon créative leurs rôles habituels et les points de vue allant de pair avec ces rôles. Ils suscitent l'imagination pour donner l'occasion aux participants de comprendre les choix auxquels une autre personne pourrait être confrontée, ainsi que prendre des décisions et élaborer des plans comme si leurs responsabilités étaient différentes. Ils stimulent la discussion, ouvrent la voie à une meilleure communication et donc stimulent la collaboration. Applicables au niveau d'une communauté et d'une organisation, ces activités impliquent les participants en tant que groupe dans une réflexion et une évaluation analytiques. Le jeu de rôle peut consister en des histoires simples impliquant seulement quelques personnages. Il peut aussi s'agir d'animations théâtrales élaborées intégrant un groupe important de stakeholders. Il peut servir à accoutumer une équipe de recherche au cadre d'un projet, à former des formateurs et à encourager un débat collectif sur un sujet ou un projet en particulier.

Jury de citoyens^{14,27,28}

La méthode du jury de citoyens permet de faire participer à la prise de décisions politiques des citoyens qui ont été informés. Le jury se compose de 12 à 24 personnes qui soit sont sélectionnées au hasard soit sont représentatifs d'un public donné ou d'un ensemble de stakeholders. Les membres du jury entament ensuite un processus de délibération et des sous-groupes sont formés en vue de se concentrer sur les différents aspects de la question. Enfin, les membres rendent une décision ou émettent des recommandations à travers un rapport des citoyens. L'organisme commanditaire (ministère, pouvoir public local...) doit réagir à ce rapport soit en l'exécutant, soit en expliquant pourquoi il ne l'approuve pas. Au cours d'un processus qui dure généralement 4 à 5 jours, le jury de citoyens vise à apporter une contribution pour une prise de décision plus démocratique.

(Voir fiche détaillée p. 43-62)

Médiation^{5,29}

La médiation est un processus volontaire au cours duquel les personnes impliquées dans un litige analysent et règlent ensemble leur différent. Le médiateur ne dispose d'aucune autorité pour imposer une décision, mais aide plutôt les par-

ties à résoudre leurs conflits. En règle générale, les négociations (qu'elles impliquent ou non un médiateur) peuvent se subdiviser en trois phases distinctes: la négociation préalable, la négociation d'intégration et la mise en œuvre. Chacune de ces phases implique des activités destinées à promouvoir le développement d'accords consensuels durables.

Méthodes Delphi ^{14,15,30}

Un Delphi implique une consultation répétée d'experts. Les méthodes Delphi peuvent se concentrer sur la prévision des développements technologiques ou sociaux, contribuer à identifier les objectifs politiques et définir leur priorité, ou déterminer l'opinion d'experts sur certains aspects de questions qui ne peuvent être mesurés directement par des moyens statistiques conventionnels. Processus dialectique, le Delphi a été conçu dans le but d'offrir les avantages d'une mise en commun et d'un échange d'opinions, de manière à ce que les personnes interrogées puissent découvrir les opinions des autres, sans cette influence excessive que l'on rencontre parfois dans les face à face conventionnels (qui sont généralement dominés par ceux qui parlent le plus fort ou ont le plus de prestige). Chaque participant complète un questionnaire et reçoit ensuite un feed-back sur toutes ses réponses. À la lumière de ces informations, il remplit une nouvelle fois le questionnaire, en expliquant cette fois chacune de ses opinions qui divergent fortement de celles des autres participants. Ces explications s'avéreront très utiles pour les autres. L'idée est que l'ensemble du groupe puisse examiner des opinions dissidentes basées sur des informations privilégiées ou rares. Même si elle s'effectue généralement par courrier, la méthode Delphi peut être également organisée en ligne ou en face à face. (Voir fiche détaillée p. 99-110)

Méthode Turoff ³¹

La méthode Turoff correspond à une structure de discussion constructive en ligne. Celle-ci a pour but de fournir un modèle pour une discussion de groupe afin de permettre la saisie et la classification de la majorité de la discussion. Une telle structure intègre une fonctionnalité qui permet à un groupe d'experts d'explorer et d'analyser en détail une problématique en suivant une structure de discours qu'ils peuvent concevoir, gérer et faire évoluer comme la structure de connaissances de cette problématique. Ce processus peut être perçu comme un système élaboré de collaboration dans lequel les experts gèrent et font évoluer le système à leur avantage, ainsi qu'à l'avantage des praticiens et des futurs praticiens.

Modélisation (participative) (ou modélisation de groupe) ^{1,32}

Des groupes importants et diversifiés de stakeholders participent à l'élaboration d'un modèle, afin de faciliter la structuration d'un problème et d'appuyer la prise de décision en groupe. Les modèles peuvent varier de simples modèles conceptuels à des modèles informatiques complexes. Ils sélectionnent explicitement certaines caractéristiques d'une situation et les reproduisent à des fins d'évaluation. La recherche d'un consensus est un composant essentiel du processus de création de modèles. L'objectif final consiste à produire des scénarios et des options de gestion sur la base des modèles d'aperçu et de recherche précédents. Certains modèles généralisés existent déjà et peuvent servir à différentes sortes d'étude. Parmi ceux-ci figurent: la planification interactive, la théorie du système de recrutement, la recherche opérationnelle, l'approche sociotechnique, la méthodologie des systèmes souples, la dynamique des systèmes, la gestion intégrale de la qualité et le modèle des systèmes viables. Outre ces modèles de situation, on compte également la modélisation décisionnelle parmi les autres techniques. La modélisation décisionnelle tente d'élaborer un modèle de processus décisionnel qui est appliqué par les décideurs pour les décisions importantes. Cette approche suppose que les décideurs envisagent plusieurs facteurs différents lorsqu'ils comparent différentes alternatives, que certains de ces facteurs sont plus importants que d'autres et qu'ils sont implicites dans la valeur des décisions alternatives.

Négociation réglementaire et processus de réglementation ^{5,33}

La négociation réglementaire est un moyen d'inciter les parties non gouvernementales à participer directement à la prise de décision des organismes publics. Un organisme partage explicitement le pouvoir de décision avec les représentants du secteur, les organisations environnementales, les gouvernements nationaux et locaux, le secteur marchand et les autres groupes dont les intérêts sont affectés par une mesure. L'objectif de la négociation est de permettre aux représentants de ces différents groupes d'intérêts (y compris l'organisme administratif) de parvenir à un accord sur la substance et, si possible, sur la formulation d'une règle proposée. Elle présente une orientation prospective, du fait que son objectif consiste davantage à définir les règles générales, plutôt qu'à résoudre des litiges spécifiques. Les négociations complètent, mais ne remplacent pas la procédure législative conventionnelle. L'objectif ciblé est de parvenir à un consensus dont l'organisme pourra se servir pour soumettre un règlement.

Panels d'experts ¹⁴

Le panel d'experts a généralement pour principal objectif de synthétiser différentes contributions (témoignages, rapports de recherche, résultats de méthodes de prévision, etc.) et de fournir une vision des possibilités et besoins futurs pour les thèmes abordés. Des outils spécifiques peuvent être utilisés pour sélectionner et encourager le panel, affecter des tâches et favoriser le partage et l'enrichissement des connaissances. Les participants au panel doivent provenir d'horizons divers. Il est important qu'en plus de qualifications techniques, les personnes concernées aient un esprit créatif, puissent soumettre différents points de vue et travailler en groupe, et soient préparées à parler librement sans avoir le sentiment de devoir représenter un groupe d'intérêts particulier.

(Voir fiche détaillée p. 111-118)

Planification par objectifs (ZOPP) ¹⁴

Ce processus est une méthode de planification et de gestion de projets qui réunit des stakeholders dans une série d'ateliers, en vue de définir des priorités et des plans pour la mise en œuvre et le suivi tout au long d'un cycle de projet. Le principal résultat de ce processus est une matrice de planification des projets que les participants ont créée ensemble. En règle générale, les participants à ce processus rassemblent des représentants de groupes d'intérêts, des décideurs locaux ou nationaux et, parfois, des experts techniques.

Outils ZOPP:

Matrice de planification du projet. La matrice est un cadre qui est complété au cours du processus ZOPP et qui résume avant tout, sur deux axes, chaque aspect (ou tâche) du projet et les indicateurs qui signaleront l'exécution de chaque aspect.

Diagrammes d'arborescence: ces outils visuels structurent les informations dans un schéma semblable à un arbre. Ce schéma précise et détermine la priorité des problèmes, des objectifs ou des décisions en intégrant les modèles des influences et des résultats de certains facteurs.

Planification participative ³⁴ (ou Cellule de planification) ^{1,35}

Les outils et techniques de planification participatifs permettent aux participants d'influencer et de partager le contrôle sur les initiatives et décisions de développement les affectant. Les outils favorisent le partage des connaissances, développent l'engagement envers le processus et permettent au groupe d'élaborer des stratégies plus efficaces. Un autre objectif principal consiste à mettre au même niveau l'action des différents niveaux de pouvoir, les différents intérêts et les ressources, ainsi qu'à permettre aux différents participants d'interagir dans le cadre d'une collaboration équitable et authentique. Les méthodes peuvent s'appuyer sur des ateliers auxquels participent des décideurs influents de haut rang,

ainsi que des experts et des représentants des groupes d'intérêts. Ou bien, elles peuvent s'appuyer sur la communauté et engager des citoyens (souvent pauvres et défavorisés) dans un dialogue. Dans ce dernier cas, l'objectif est de donner l'occasion à ces citoyens de mieux connaître les facettes techniques et politiques des choix à faire, ainsi que leur permettre de débattre et d'évaluer ces options et leurs conséquences probables d'après leurs valeurs et leurs préférences personnelles.

(Voir fiche détaillée p. 139-150)

Prévision (normative et exploratoire)³⁶

Une prévision exploratoire reflète un modèle de continuité du futur, c'est-à-dire un lien évident entre les forces en jeu et leurs effets sur les composants du système étudié. L'objectif est d'examiner les manières dont ces forces et composants peuvent interagir. Cela suggère rarement une seule issue, mais donne plutôt des futurs alternatifs. Après avoir défini ces objectifs futurs, le prévisionniste revient au présent pour identifier les étapes nécessaires à leur réalisation.

Roue du futur³⁷

La roue du futur est une méthode qui permet de structurer les réflexions et les questions sur l'avenir; un brainstorming structuré en quelque sorte. Le nom d'une tendance ou d'un événement est inscrit au centre d'un morceau de papier, puis des petits rayons sont dessinés en partant du centre. Les impacts ou conséquences primaires sont inscrits à l'extrémité de chaque rayon. Les impacts secondaires de chaque impact primaire forment ensuite le deuxième anneau de la roue. Cet effet de vague se poursuit jusqu'à l'obtention d'une image utile des implications de la tendance ou de l'événement.

SARAR¹⁴

La méthodologie SARAR, spécialement adaptée à la formation des formateurs/facilitateurs locaux, s'appuie sur des connaissances locales et renforce la capacité locale à évaluer, définir les priorités, planifier, créer, organiser et évaluer. Les cinq caractéristiques encouragées par la méthodologie SARAR sont l'estime de soi, les forces associatives, les ressources, la planification des actions et la responsabilité. La méthodologie SARAR poursuit les objectifs suivants: (a) fournir une approche multisectorielle et multiniveaux de la création d'équipe par le biais de la formation, (b) encourager les participants à tirer des leçons des expériences locales plutôt que s'informer auprès d'experts externes et (c) inciter les personnes à prendre des mesures au niveau de la communauté et de l'organisation.

Suivi et évaluation participatifs (SEP)

L'évaluation participative assure la participation active au processus d'évaluation des personnes intéressées par le programme, à savoir: les fournisseurs, les partenaires, les clients (bénéficiaires) et toute autre partie intéressée. Généralement, la participation se déroule dans toutes les phases de l'évaluation: la planification et la conception; la collecte et l'analyse des données; l'identification des résultats de l'évaluation, des conclusions et des recommandations; la diffusion des résultats et la préparation d'un plan d'action destiné à améliorer les performances du programme. (Voir fiche détaillée p. 129-137)

Suivi de l'impact participatif³⁸

L'objectif est d'améliorer la réalisation des projets en orientant le projet sur l'impact socioculturel, en favorisant les activités autonomes des personnes, ainsi qu'en améliorant la flexibilité et l'interaction entre l'organisation, l'ONG, le ministère, etc. et les bénéficiaires. L'objectif principal est de documenter les impacts socioculturels. Ce faisant, il engage et renforce les processus d'apprentissage et complète un suivi plus axé sur la technique ou l'économie.

Outil d'évaluation organisationnelle participative

Cet outil permet (a) de mesurer et d'établir le profil des capacités organisationnelles et des niveaux de consensus dans sept domaines critiques et d'évaluer, au fil du temps, l'impact de ces activités sur la capacité organisationnelle (évaluation comparative); (b) de développer une capacité en réunissant le personnel en groupes interfonctionnels et interhiérarchiques pour l'échange ouvert; (c) d'identifier les points de vue divergents pour accélérer la croissance; (d) de créer un consensus autour des futures activités de développement des capacités organisationnelles et de sélectionner, mettre en œuvre et suivre les stratégies de changement et de développement sur le plan organisationnel. C'est utilisé conjointement avec la méthode d'auto-évaluation participative axée sur les résultats.

*Suivi des processus*³⁹

Le suivi des processus est un ensemble d'activités qui consistent à sélectionner consciemment les processus, à les observer de façon sélective et systématique à des fins de comparaison, ainsi qu'à communiquer sur ce point afin d'apprendre comment gérer et façonner les processus. Le suivi des processus est un instrument de gestion tel que la planification ou le contrôle axé sur les résultats. Il contribue à gérer les processus auxquels nous participons pour atteindre des objectifs communs.

SYNCON¹⁵

Syncon est un processus participatif holistique et très axé sur le futur. Il a été conçu à l'origine pour répondre aux questions suivantes: «À quel futur toutes les personnes pourraient-elles collaborer et quels sont les malentendus à résoudre avant d'entamer une telle collaboration?» Si un groupe différent pouvait se réunir, partager ses rêves, trouver un terrain d'entente, alors une nouvelle prise de conscience pourrait être générée, qui permettrait d'accélérer le progrès globalement. La roue SYNCON est un outil analytique avec deux sections principales: la section intérieure et la section extérieure. La section intérieure représente les différentes 'orientations' ou divers éléments majeurs des sociétés. Ceux-ci englobent les besoins sociaux, la technologie, l'environnement, le gouvernement, la production, etc. La section extérieure de la roue représente les potentialités croissantes de la civilisation, tels que la biologie, la physique, l'information, la théorie politique/économique, la nature humaine, les arts, etc. Les personnes se réunissent en groupes afin d'analyser le futur, puis fusionnent avec d'autres groupes pour établir un futur composite intégrant les différentes orientations.

Tableaux à pochettes¹⁴

Les tableaux à pochettes sont des outils d'investigation qui utilisent des images comme stimuli pour encourager les personnes à évaluer et analyser une situation donnée. Les 'pochettes' sont faites de tissu, de papier ou de carton et sont attachées à un morceau de papier ou tissu au format affiche. Les lignes et les colonnes de pochettes sont disposées dans une matrice. Des dessins servent de légendes pour les colonnes de pochettes. Grâce à un processus de vote, les participants utilisent le tableau pour attirer l'attention sur les éléments complexes d'une question de développement en toute simplicité. En règle générale, la combinaison d'activités dans un exercice de tableau à pochettes (en participant à la création d'une affiche, en l'examinant de près et en la soumettant à discussion) s'est avérée un moyen performant de générer la participation et le consensus dans le cadre d'une communauté et d'une organisation.

TeamUp^{1,3}

Le TeamUP est une méthode d'équipe flexible dont l'objectif est d'améliorer à la fois la substance et le processus de la gestion d'un cycle de projet. Il a été conçu en vue de développer les avantages de la méthode ZOPP et de les rendre plus accessibles pour être applicables au sein d'une institution. La méthode TeamUP est un processus organisé qui permet de constituer des équipes extrêmement performantes. Elle comprend deux dimensions: (a) les fonctions de tâches qui

aident les stakeholders à planifier, prendre des décisions et agir, et (b) la constitution d'une équipe qui encourage les stakeholders à collaborer comme un groupe de travail efficace. Elle se compose d'un ensemble d'étapes ou de modules conçus pour permettre à un groupe d'individus d'assumer ensemble des fonctions essentielles de gestion. Le progiciel PC/TeamUP automatise la méthodologie de base étape par étape et guide les stakeholders dans la recherche axée sur l'équipe, la conception du projet, la planification, la mise en œuvre et l'évaluation. Il accueille les informations d'un large éventail de stakeholders qui risquent de bénéficier ou d'être touchés par les décisions de conception ou de mise en œuvre et s'adapte lorsque l'éventail de stakeholders évolue au cours du processus de planification et de mise en œuvre.

Technologies critiques/clés⁵

Cette méthode peut s'appliquer à des sujets autres que les technologies, tels que les innovations sociales critiques. Une première étape de cette méthode consiste à générer une liste initiale de technologies à examiner. Pour cela, l'on peut faire appel à des méthodes telles que le brainstorming, la recherche dans la littérature, les panels d'experts, l'enquête sur l'environnement, etc. Les critères (qui s'apparentent à des critères SWOT) servent ensuite à l'examen des technologies sélectionnées en vue d'identifier celles qui seront les plus pertinentes pour l'organisation ou la région concernée. Les listes obtenues peuvent être axées sur une 'avancée technologique' (l'offre) ou être motivées par des besoins industriels (la demande), selon que l'accent porte davantage sur les capacités technologiques futures ou sur les besoins émergents/futurs de la société ou de l'industrie. Cette méthode facilite la prise de décisions motivées concernant les développements technologiques. Elle peut servir de tremplin aux recommandations qui seront débattues au niveau politique et évaluées par rapport aux facteurs pratiques et préoccupations normatives. Il s'agit souvent d'un processus exploratoire.

World Café

Un World Café est un processus créatif qui vise à faciliter le dialogue, ainsi que le partage des connaissances et des idées, en vue de créer un réseau animé de conversations et d'actions. Cette méthode reproduit l'ambiance d'un café dans lequel les participants débattent d'une question ou d'un sujet en petits groupes autour de tables. À intervalles réguliers, les participants changent de table. Un hôte reste à la table et résume la conversation précédente aux nouveaux arrivés. Les discussions qui suivent leur cours sont alors 'fécondées' avec les idées générées lors des discussions précédentes par les autres participants. Au terme du processus, les principales idées sont résumées au cours d'une assemblée plénière et les possibilités de suivi sont soumises à discussion.

(Voir fiche détaillée p. 173-183)

- 1 <http://lnweb18.worldbank.org/ESSD/essdext.nsf/61DocByUnid/E7A0230CF893561685256BDF0059E791?Opendocument>
- 2 Gordon T., *Technology Sequence Analysis*, dans J. Glenn (Éd.), *Futures Research Methodology*, Version 1.0 AC/UNU The Millennium Project, 1994
- 3 World Bank Participation Sourcebook (www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sbpdf.htm)
- 4 Forster R. et J. Osterhaus, GTZ Target Group Analysis: What for, When, What and How?
- 5 Foresight for Regional Development Network, *Practical Guide to Regional Foresight in the United Kingdom*, Décembre 2001 (<http://foren.jrc.es/Docs/eur20128en.pdf>)
- 6 Gordon T., *Cross-Impact Method*, dans J. Glenn (Éd.), *Futures Research Methodology*, Version 1.0 AC/UNU The Millennium Project, 1994 (www.acunu.org/millennium/meth-cont.html)
- 7 Popper R., *Use of cross-impact method for identification of key drivers* (Travail non publié)
- 8 Kerkhof M., Hisschemöller M. et Spanjersberg M., *Shaping Diversity in Participatory Foresight Studies: Experiences with Interactive Backcasting in a Stakeholder Assessment on Long-Term Climate Policy in The Netherlands*, GMI Spring, 2002, p. 85-99
- 9 Arcade J., Godet M., Meunier F. et Roubelat F., *Structural analysis with the MICMAC method and Actors' strategy with MACTOR method*, dans J. Glenn (Éd.), *Futures Research Methodology*, Version 1.0 AC/UNU The Millennium Project, 1994 (www.acunu.org/millennium/meth-cont.html)
- 10 IIRR, Limpo T., extrait du Humanity Libraries Project (www.globalprojects.org)
- 11 Inter-American Development Bank, *Resource Book on Participation* (http://www.iadb.org/aboutus/VI/resource_book/table_of_contents.cfm?language=French)
- 12 The Futures Group, *Relevance Tree and Morphological Analysis*, dans J. Glenn (Éd.), *Futures Research Methodology*, Version 1.0 AC/UNU The Millennium Project, 1994 (www.acunu.org/millennium/meth-cont.html)
- 13 Baughman M., *Mediation*, dans O. Renn, T. Webler et P. Wiedemann (Éds), *Fairness and Competence in Citizen Participation*, Londres, Kluwer Academic Publishers, 1995, p. 253-265
- 14 Van Asselt M., Mellors J., Rijkens-Klomp N., Greeuw S., Molendijk K., Beers P. et van Notten P., *Building Blocks for Participation in Integrated assessment: A Review of Participatory Methods*, ICIS working paper I01-E003 ICIS, Maastricht, 2001
- 15 Glenn J. (Éd.), *Futures Research Methodology*, Version 1.0 AC/UNU The Millennium Project, 1994 (www.acunu.org/millennium/meth-cont.html)
- 16 Teknologi-Rådet (www.teknologiradet.no/default1.aspx?m=3)
- 17 Chevalier J., *Forum Options*, The Social Analysis System (www.sas-pm.com/pdfs/Forum_Options.pdf)
- 18 Banthien H., Jaspers M., Renner A., *Governance of the European Research Area: The role of civil society. Interim Report*, European Commission Community Research, 2003
- 19 Einsiedel E. et Eastlick D., *Convening Consensus Conferences: A Practitioner's Guide*, Calgary, University of Calgary, (Travail non publié)
- 20 Fishkin J., *Deliberative Polling®: Toward a Better-Informed Democracy*, Stanford University, Center for Deliberative Democracy, édition révisée 2004
- 21 Fishkin J., Rosell S., *Choice Dialogues and Deliberative Polls: Two Approaches to Deliberative Democracy*, dans National Civic Review, vol. 93, 4, Hiver 2004
- 22 *Social Analysis: Selected Tools and Techniques*, World Bank Social Development Paper n° 36, Juin 2001
- 23 *Global Exploratory Scenarios*, Millennium Project (<http://www.acunu.org/millennium/scenarios/index.html>)
- 24 Fahey L., et Randall M., *What is Scenario Learning?*, dans L. Fahey et M. Randall (éds.), *Learning from the future*, Wiley, 3-21, 1998

- 25 Fiorino D., *Regulatory Negotiation as a Form of Public Participation*, dans O. Renn, T. Webler et P. Wiedemann (éds), *Fairness and Competence in Citizen Participation*, Londres, Kluwer Academic Publishers, 1995, p. 223-237
- 26 Coates J., *Normative Forecasting*, dans J. Glenn (Éd.), *Futures Research Methodology*, Version 1.0 AC/UNU The Millennium Project, 1994 (www.acunu.org/millennium/meth-cont.html)
- 27 Crosby N., *Citizens Juries: One Solution for Difficult Environmental Questions*, dans O. Renn, T. Webler et P. Wiedemann (éds), *Fairness and Competence in Citizen Participation*, Londres, Kluwer Academic Publishers, 1995, p. 157-174
- 28 Armour A., *The Citizens' Jury Model of Public Participation: A Critical Evaluation*, dans O. Renn, T. Webler et P. Wiedemann (éds), *Fairness and Competence in Citizen Participation*, Londres, Kluwer Academic Publishers, 1995, p. 175-187
- 29 Nothdurft W., *Environmental Mediation: Insights into the Microcosm and Outlooks for Political Implications*, dans O. Renn, T. Webler et P. Wiedemann (éds), *Fairness and Competence in Citizen Participation*, Londres, Kluwer Academic Publishers, 1995, p. 267-282
- 30 Dick B., *Delphi face to face*, 2000 (www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/delphi.html)
- 31 <http://eies.njit.edu/~turoff/Papers/CDSCMC/CDSCMC.htm>
- 32 The Futures Group, *Scenarios*, dans J. Glenn (Éd.), *Futures Research Methodology*, Version 1.0 AC/UNU The Millennium Project, 1994 (www.acunu.org/millennium/meth-cont.html)
- 33 Hadden S., *Regulatory Negotiation as Citizen Participation: A Critique*, dans O. Renn, T. Webler et P. Wiedemann (éds), *Fairness and Competence in Citizen Participation*, Londres, Kluwer Academic Publishers, 1995, p. 239-252
- 34 Vari A., *Citizens' Advisory Committee as a Model for Public Participation: A Multiple-Criteria Evaluation*, dans O. Renn, T. Webler et P. Wiedemann (éds), *Fairness and Competence in Citizen Participation*, Londres, Kluwer Academic Publishers, 1995, p. 103-140
- 35 Seiler H., *Review of 'Planning Cells': Problems of Legitimation*, dans O. Renn, T. Webler et P. Wiedemann (éds), *Fairness and Competence in Citizen Participation*, Londres, Kluwer Academic Publishers, 1995, p. 141-155
- 36 Gordon T., *Integration of Forecasting Methods and the Frontiers of Futures Research*, dans J. Glenn (Éd.), *Futures Research Methodology*, Version 1.0 AC/UNU The Millennium Project, 1994 (www.acunu.org/millennium/meth-cont.html)
- 37 Glenn J., *The Futures Wheel*, dans J. Glenn (Éd.), *Futures Research Methodology*, Version 1.0 AC/UNU The Millennium Project, 1994 (www.acunu.org/millennium/meth-cont.html)
- 38 Center for Development Information and Evaluation, *Performance Monitoring and Evaluation TIPS: Conducting A Participatory Evaluation*, U.S. Agency for International Development (USAID)
- 39 GTZ work document. Dept. 402 ProM (www2.gtzt.de/participation/deutsch/instrumente.htm)



FONDATION ROI BAUDOUIN

Œuvrer ensemble pour une société meilleure **www.kbs-frb.be**

La Fondation Roi Baudouin soutient des projets et des citoyens qui s'engagent pour une société meilleure. Nous voulons contribuer de manière durable à davantage de justice, de démocratie et de respect de la diversité.

La Fondation Roi Baudouin est indépendante et pluraliste. Nous opérons depuis Bruxelles et agissons au niveau belge, européen et international. En Belgique, la Fondation mène aussi bien des projets locaux que régionaux et fédéraux. Elle a vu le jour en 1976, à l'occasion des vingt-cinq ans de l'accession au trône du Roi Baudouin.

Pour atteindre notre objectif, nous combinons plusieurs méthodes de travail. Nous soutenons des projets de tiers, nous développons nos propres projets, nous organisons des ateliers et des tables rondes avec des experts et des citoyens, nous mettons sur pied des groupes de réflexion sur des enjeux actuels et futurs, nous rassemblons autour d'une même table des personnes aux visions très différentes, nous diffusons nos résultats au moyen de publications (gratuites),... La Fondation Roi Baudouin collabore avec des autorités publiques, des associations, des ONG, des centres de recherche, des entreprises et d'autres fondations. Nous avons conclu un partenariat stratégique avec le European Policy Centre, une cellule de réflexion basée à Bruxelles.

Nos activités sont regroupées autour des thèmes suivants:

Migration & société multiculturelle – favoriser l'intégration et la cohabitation multiculturelle en Belgique et en Europe

Pauvreté & justice sociale – détecter de nouvelles formes d'injustice sociale et de pauvreté; soutenir des projets qui renforcent la solidarité intergénérationnelle

Société civile & bénévolat – stimuler l'engagement citoyen; promouvoir les valeurs démocratiques auprès des jeunes; appuyer des projets de quartier

Santé – encourager un mode de vie sain; contribuer à un système de soins de santé accessible et socialement accepté

Philanthropie – contribuer à un développement efficace de la philanthropie en Belgique et en Europe

Balkans – protéger les droits de minorités et de victimes de la traite des êtres humains; mettre sur pied un système de visas pour étudiants

Afrique centrale – soutenir des projets de prévention du sida et de prise en charge de malades du sida

Le Conseil d'administration de la Fondation Roi Baudouin trace les lignes de force de la politique à mener. Celle-ci est mise en œuvre par une soixantaine de collaborateurs - hommes et femmes, d'origine belge et étrangère, wallons, flamands et bruxellois.

Les dépenses annuelles de la Fondation sont de quelque 40 millions d'euros. Outre notre propre capital et l'importante dotation de la Loterie Nationale, il existe aussi des fonds de personnes, d'associations et d'entreprises. La Fondation Roi Baudouin reçoit également des dons et des legs.

Vous trouverez de plus amples informations sur nos projets et nos publications sur le site www.kbs-frb.be
Une e-news vous tiendra informé. Vous pouvez adresser vos questions à info@kbs-frb.be ou au 070-233 728

Fondation Roi Baudouin, rue Brederode 21, B-1000 Bruxelles
+32-2-511 18 40, fax +32-2-511 52 21

Les dons de 30 euros minimum versés sur notre compte 000-0000004-04 sont fiscalement déductibles.

