

## Objectif

La méthode des cartons est une alternative à la méthode du métaplan. Les cartons sont un outil permettant à un groupe d'acteurs de produire collectivement une première approche d'une question ou d'un problème donné. Son principal intérêt est de permettre à la fois :

- à chaque acteur, d'exprimer sa propre vision spontanée de la question ;
- au groupe de produire rapidement un accord sur une vision partagée, fondée sur l'analyse collective de l'ensemble des visions exprimées.

## Quand et à quelles conditions utiliser cet outil ?

Il s'agit d'un outil de « débroussaillage » d'une question, qui peut être mis en œuvre au départ d'une démarche collective, au sein d'un groupe n'ayant jamais abordé cette question collectivement ou dont les membres ne se connaissent pas ou peu. Ce type d'outil réclame la présence d'un animateur et d'un rapporteur, en charge de la prise de note. Les moyens techniques se limitent à un paperboard ou un tableau, des murs où il est possible de coller des cartons, un marqueur par participants, de la patafix et 7 à 8 cartons de format A5 par personne pour tenir compte des erreurs.

## Mise en œuvre et déroulement

### 1 - Introduction de la séance (5 minutes)

Introduire la séance le plus brièvement possible sur le fond, en évitant au maximum d'entrer dans la question traitée, afin d'induire au minimum les réponses des participants. Indiquer simplement la raison pour laquelle le groupe va travailler sur telle ou telle question. Indiquer également que l'on se situe dans une séance de production collective, avec pour enjeu la richesse des productions.

### 2 - Temps de réflexion et d'expression individuels, pour avoir le maximum d'idées et de points de vue (10 minutes)

L'animateur distribue des cartons et des feutres. Il inscrit une question explicite sur le paperboard, sous la forme suivante : Quels sont pour vous les 3 ou 4 objectifs stratégiques majeures de la structure ? *Objectifs peut naturellement être remplacé par enjeux, problèmes, 3 à 4 par 5 ou 6 (suivant le nombre de participants, sachant qu'un effectif total de cartons de 30 à 50 semble gérable, structure peut être remplacé par service ou dispositif).* Certaines personnes n'ont pas l'habitude de ce type de ce type d'exercice spontané et demandent à être rassurées par l'animateur. Dans ce cas, il faut rappeler que c'est un exercice collectif et que le groupe devrait a priori couvrir l'ensemble du champ traité. L'animateur recueille au fur et à mesure les cartons des participants, sauf si ceux-ci souhaitent les garder sous les yeux au cours de cette séquence. Il commence à afficher les cartons sans les classer sur un mur, en fin de séquence, sauf s'il ne souhaite pas que les participants soient influencés dans leur réflexion individuel.

### 3 - Un temps de classement collectif des expressions individuelles (30 minutes)

Une fois tous les cartons récoltés et affichés, demander au groupe de se lever pour se rapprocher du mur d'affichage et procéder ensemble au tri des cartons. Si la place le permet, il est essentiel que les participants se déplacent pour marquer leur investissement.



En démarrant le classement, expliquer que le but c'est de regrouper les cartons qui ont des sens proches. Préciser que si l'on effectue des rapprochements qui posent problème à leurs auteurs, ils sont invités à le dire, quitte à ce que cela amène à les déplacer ou à créer un nouveau groupe.

Pour impliquer les participants dans le classement, l'animateur peut expliquer qu'il est collé au mur et qu'il ne voit pas les cartons, qu'il a donc besoin de leur aide.

Pour démarrer et faire un exemple, commencer à rapprocher des cartons évidents au niveau du sens, que souvent l'on a repéré lors de l'accrochage. Veiller à demander régulièrement aux participants, si ils sont d'accord avec le classement proposé par l'animateur ou certains participants.

Pour le rangement par groupe, il arrive qu'il y ait des groupes intégrant des distinctions en interne. Il faut bien les retenir. Le rapporteur prend des notes et retient si besoin est ces finesses, pour aider à la synthèse.

Plus le travail de classement avance, moins les cartons sont simples à placer, car singuliers ou peu clairs. Dans ce cas, se retourner vers les participants.

Une fois que tout est classé, il est possible de refaire un tour des ensembles réalisés.

Certaines personnes dénomment les ensembles avec un carton supplémentaire, qu'ils ajoutent.

#### **4 - Un temps de qualification autour des principales unités de sens (50 minutes)**

Ensuite, il va falloir préciser le sens de chaque ensemble. Ce temps n'est pas formellement délié de l'autre.

L'animateur est plus libre, c'est à lui de questionner, de faire commenter les ensembles, quitte à ce que des finesses apparaissent. La façon de faire la plus simple est de demander à un ou deux des auteurs des cartons concernés d'en préciser le sens et d'encourager les échanges autour de leurs remarques. Le rapporteur note l'ensemble des échanges.

*Nota : il est possible également de conduire les temps 3 et 4 de concert, c'est à dire de préciser le sens des cartons d'un ensemble donné, une fois que cet ensemble est clos et sans attendre de faire tous les ensembles. Il faut simplement faire attention de ne pas se faire prendre par le temps.*

#### **5 - Un temps de conclusion (10 minutes)**

Une fois l'ensemble des ensembles commentés, l'animateur demande aux participants si il n'y a pas d'oubli majeur et peut le cas échéant proposer de rajouter un ou deux ensembles en créant un carton.

La réunion se termine en rappelant la valorisation prévue de ces travaux.

Cet outil a été utilisé dans le cadre de séquences de réflexion, incluant des partenaires, pour préciser les objectifs de la structure ou du dispositif à évaluer.

La nécessité de travailler sur les objectifs a été justifiée dans une optique évaluative, en expliquant que l'évaluation se met en œuvre au regard des objectifs.

Dans les faits, les séquences réalisées ont permis de produire une approche souvent assez complète des objectifs, avec des limites liées au fait que les participants confondent souvent enjeux/objectifs et moyens. Dans ce cadre, ce n'est pas forcément grave, car les différents éléments ont ensuite trouvé leur place dans l'arbre des objectifs proposé à la séquence suivante.

Elles ont surtout permis aux partenaires qui disposent souvent d'une approche orientée et relativement cloisonnée des objectifs de la structure de réenrichir leur point de vue

**Dans le cas de l'évaluation de l'utilité sociale**

## Exemple de production

de celui des autres. Certaines différences de points de vue ont d'ailleurs donné lieu à des échanges et une régulation entre partenaires sans forcément obliger les responsables de la structure à imposer leurs propres points de vue.

Dans le cadre de la Régie de Quartier de la Villeneuve de Grenoble, les partenaires du dispositif Correspondantes de Coursives ont travaillé avec cet outil.

La séquence a permis de repérer les objectifs suivants :

### 1- Propreté/Nettoyage/Entretien

C'est le premier objectif, car c'est lui qui supporte les autres. On peut le considérer comme un support d'autres objectifs.

### 2- Médiation/Proximité/Veille sociale et technique

Pour les bailleurs, les CdC sont des relais d'information entre eux-mêmes et les habitants dans les deux sens. Elles informent les bailleurs des dysfonctionnements, parce qu'elles sont au contact de la réalité des coursives au quotidien et elles font passer des messages aux habitants.

Dans ce cadre, le terme de médiation peut être entendu de deux manières :

- *Médiation en vue d'une prévention auprès de dégradateurs potentiels, facilitée par le fait qu'elles sont connues et qu'elles vivent sur place. Faut-il parler ici de prévention ?*
- *Médiation auprès des habitants, plus dans une optique d'information et sensibilisation. Faut-il parler ici de sensibilisation ?*

Dans ce cadre, la proximité est apparue d'emblée comme une des clefs de l'efficacité de ces fonctions de médiations. C'est un pari qui comporte des obstacles et qui dépend énormément de la personnalité de la CdC, de sa capacité relationnelle et de l'appui que lui apportent la Régie et le bailleur.

### 3- Responsabilisation/Expression/Citoyenneté des habitants

Objectif complémentaire du précédent, mais qui répond à l'ambition de la Régie de (re)mobiliser l'initiative des habitants dans leurs quartiers, de mettre en œuvre leur responsabilité citoyenne. Apprentissage du respect.

### 4- Insertion/Emploi

Objectif très fort au début, moins dominant aujourd'hui car on constate une grande stabilité dans le personnel et que bon nombre de CdC ont trouvé un emploi complémentaire à l'extérieur. Notons que les postes ne sont pas des postes aidés au titre de l'insertion. La Régie tient à préciser que l'insertion recherchée n'est pas seulement économique, mais aussi sociale (développement des personnes) et citoyenne.

Sur ces deux derniers points, les enjeux sont toujours présents et le travail se poursuit.

