



# BOÎTE À OUTILS DE CONSULTATION

>> Guide de mise en œuvre des consultations





# **Boîte à outils de consultation**

>> *Guide de mise en œuvre des consultations*

Mars 2004

Publié par :  
Pêches et Océans Canada  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0E6

© Sa majesté la Reine du Chef du Canada, 2004  
MPO/2004-66

Imprimé sur du papier recyclé

Also available in English under the title *Consultation Framework and Toolbox*

Le masculin générique est utilisé pour faciliter la lecture du document.

## **Table des matières**

---

Présentation de la <i>boîte à outils</i> .....	1
Comment utiliser la <i>boîte à outils</i> .....	2
<b>1 Préparation .....</b>	<b>5</b>
1.1 Constituer une équipe de planification .....	6
1.2 Déterminer la portée de la décision .....	7
1.3 Établir les objectifs .....	8
1.4 Choisir les participants .....	9
1.5 Élaborer le calendrier des activités .....	11
1.6 Analyser le contexte.....	12
1.7 Établir un budget.....	13
1.8 Faire appel au personnel des communications et aux médias .....	14
<b>2 Conception .....</b>	<b>15</b>
2.1 Choisir les méthodes de consultation .....	15
2.2 Prévoir une certaine souplesse.....	17
<b>3 Mise en œuvre.....</b>	<b>19</b>
3.1 Gérer et faciliter la consultation.....	20
3.2 Gérer les commentaires des participants.....	22
3.3 Évaluer la consultation au cours du processus .....	23
<b>4 Synthèse et présentation des conclusions .....</b>	<b>25</b>
4.1 Présenter les conclusions aux participants .....	25
<b>5 Évaluation.....</b>	<b>27</b>
Prochaines étapes .....	28
Outils et modèles	
Ouvrages de références et ressources	

---



## Présentation de la boîte à outils

La *boîte à outils* présentée dans ce document a pour but de fournir les conseils pratiques et les outils nécessaires à la planification et à l'évaluation des projets de consultation. La *boîte à outils* est conforme au *Cadre de consultation* du MPO, qui définit la politique du Ministère en matière de consultation, ainsi que les principes et les lignes directrices visant à encourager et à faciliter la participation au processus décisionnel.

Le *Cadre de consultation* jette les bases d'une **vision commune et d'une approche concertée** des projets de consultation entrepris par le Ministère. Il énonce neuf principes regroupés en trois thèmes généraux :

Planification et évaluation	Instauration d'un climat de respect mutuel	Amélioration de la culture de consultation
Engagement Évaluation Choix du moment	Inclusivité Accessibilité Clarté	Responsabilité Transparence Coordination

Utilisés ensemble, le *Cadre de consultation* et cette *boîte à outils* peuvent aider à intégrer la consultation à la bonne gestion des affaires publiques et à préciser la nature et l'étendue de la participation du public. Dans le *Cadre de consultation*, on fait notamment valoir que la culture des groupes autochtones et le caractère unique de la relation entre l'État et les peuples autochtones peuvent faire l'objet d'une attention particulière. On trouvera une analyse de ces considérations à l'annexe C du *Cadre de consultation*<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> En raison de la relation fiduciaire qu'il entretient avec les peuples autochtones ainsi que de la reconnaissance et de la confirmation de l'existence des droits ancestraux et issus de traités en vertu de l'article 35 de la *Loi constitutionnelle de 1982*, le gouvernement fédéral a l'obligation légale de consulter les groupes autochtones. Les tribunaux continuent de fournir l'orientation nécessaire relativement à la nature et à la portée de cette obligation. Dans l'ensemble, la consultation des groupes autochtones et des particuliers n'est pas différente de celle des autres populations et collectivités touchées par les décisions du MPO. Selon le cas, compte tenu des considérations particulières et conformément à l'annexe C du *Cadre de consultation*, ceux qui entreprennent des consultations auprès des groupes autochtones sont tenus de consulter des collègues et des experts ayant de l'expérience en la matière.

Le Ministère dispose d'une large gamme de méthodes de consultation pour atteindre toute une variété d'objectifs liés à l'étendue de son mandat. Cette *boîte à outils* fournit l'orientation et les outils nécessaires afin d'aider les représentants du MPO à répondre aux questions suivantes :

- Qui peut planifier une consultation? (p. 6)
- Comment peut-on établir les objectifs d'un projet de consultation? (p. 8)
- Qui peut-on consulter? (p. 9)
- Comment peut-on déterminer la méthode de consultation la plus efficace? (p. 15)
- Qui devrait animer la consultation? (p. 20)
- Comment doit-on traiter les commentaires fournis par les participants? (p. 22)
- Que peut-on faire pour montrer que les opinions recueillies ont été prises en compte au cours du processus décisionnel? (p. 25)
- Comment peut-on évaluer les consultations? (p. 23 et 27)

Comme chaque personne aborde un projet de consultation en fonction de ses compétences et de son savoir-faire, il faudrait rédiger un document très volumineux pour décrire et arrêter dans le détail la logistique propre à chaque processus de consultation. Par conséquent, la *boîte à outils* fournit l'**orientation générale** nécessaire à la mise en œuvre du processus de consultation du MPO. Elle présente en conclusion du matériel de formation ainsi qu'une liste d'ouvrages de référence et de ressources pouvant fournir un complément d'information. Les représentants du MPO devraient également savoir qu'ils peuvent faire appel à de nombreux experts en la matière, par exemple des animateurs, des rédacteurs et des experts techniques, qui pourront les aider dans certains domaines comme l'élaboration des plans de consultation, la préparation de documents, la communication, la rédaction de rapports, l'élaboration de consultations en ligne et la coordination des évaluations.

## **Comment utiliser la *boîte à outils***

---

Cette *boîte à outils* a été conçue de façon à donner un aperçu des différentes étapes du processus de consultation, depuis la préparation et la mise en œuvre jusqu'à l'évaluation. Ce document peut être utilisé par les représentants du MPO ayant des compétences et un bagage de connaissances variés en matière de consultation, et il peut être utile pour les consultations tant à l'interne qu'à l'externe. La *boîte à outils* comprend trois éléments : le processus de consultation, les

La planification d'une consultation devrait être axée sur des objectifs et non sur des techniques. Autrement dit, on doit définir les objectifs de la consultation avant de choisir les techniques appropriées.



outils et les modèles, et les références et les ressources.

Les sections 1 à 5 traitent de l'orientation que devra prendre l'équipe de consultation, en décrivant les facteurs qu'il faudrait prendre en compte à chacune des étapes du processus de consultation. Les points décrits dans ces sections ne s'appliqueront pas nécessairement à chaque consultation; cependant, une bonne connaissance de l'ensemble du processus facilitera la tâche de ceux qui préparent, mettent en œuvre et évaluent les consultations. La *boîte à outils* aidera les agents responsables à prévenir les problèmes éventuels afin d'obtenir les résultats souhaités.

La *boîte à outils* contient également un bon nombre d'outils pouvant faciliter les différentes étapes du processus de consultation :

- une description des méthodes de consultation et de leurs caractéristiques;
- des modèles pour la planification, la consignation des résultats et l'évaluation des consultations; et
- de l'information sur un code de déontologie à adopter à l'égard des participants, la traduction et le financement.

Enfin, la *boîte à outils* contient une liste de sources d'information supplémentaires sur les consultations, y compris des ouvrages académiques, des guides gouvernementaux et des ressources de formation.

On retrouve dans l'ensemble du document des notes destinées à une équipe de planification : des conseils pratiques, des facteurs à considérer, des renvois à des outils et à des ressources ainsi que des liens au *Cadre de consultation*. Recherchez les icônes suivantes dans chacune des sections du document.



#### Conseils pratiques

Les conseils pratiques constituent une exigence minimale à l'exécution efficace des consultations.



#### Facteurs à considérer

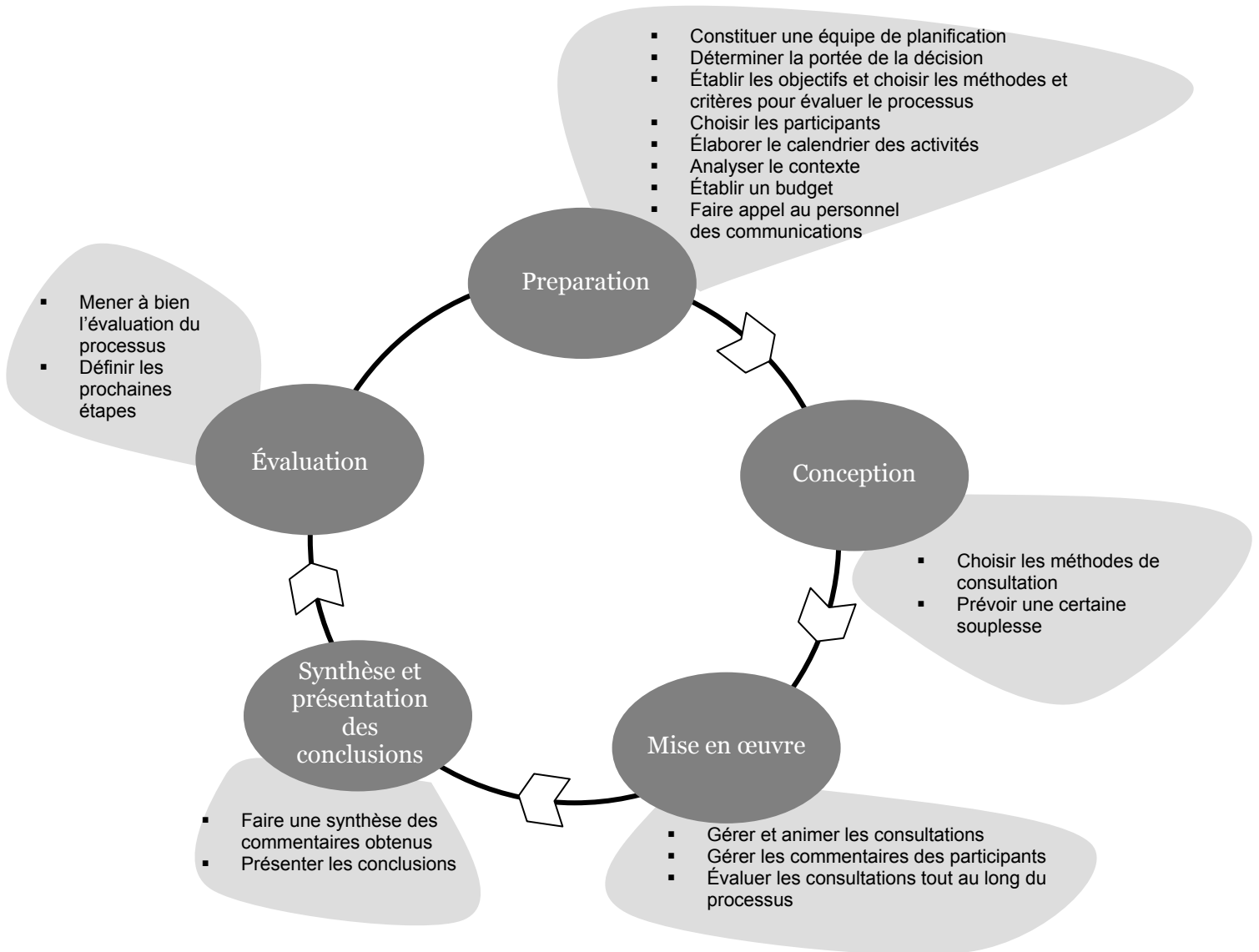
Le niveau de pertinence des facteurs à considérer varie selon le type de consultation.



#### Outils et ressources

Les renvois aux outils et au *Cadre de consultation* offrent de l'aide supplémentaire et de l'information contextuelle.

## ÉTAPES DE LA CONSULTATION



# 1 Préparation

La gestion d'une consultation requiert une planification stratégique afin que le processus soit adapté aux objectifs de la consultation. Une évaluation préliminaire aidera à cerner les problèmes éventuels et à déterminer le niveau d'intérêt des groupes concernés et des participants. Une discussion informelle avec les partenaires internes et externes peut fournir l'orientation et les connaissances nécessaires à ce sujet.

La planification permet de prendre connaissance des objectifs et de comprendre le processus de la consultation afin que toutes les personnes concernées aient les mêmes attentes.

La préparation de la consultation permet à l'équipe de planification :

- de prendre connaissance du processus et des exigences en matière de ressources;
- d'établir les objectifs stratégiques clairs, réalisables et mesurables du processus de consultation et les buts précis à atteindre tout au long de ce processus;
- d'attribuer les rôles et les responsabilités;
- de s'entendre sur les échéances;
- de prévoir les éléments qui pourraient poser problème et entrevoir des solutions;
- de déterminer les activités à coordonner au sein du Ministère et avec d'autres ministères; et
- d'établir les critères d'évaluation.

## Outils et ressources



L'outil n° 1, « Fiche de planification stratégique des consultations », permet de définir les principaux facteurs à prendre en considération au cours de la consultation.

Il est important de se rappeler que la planification d'une consultation est un processus en constante évolution. Les étapes ne se déroulent pas toujours dans l'ordre où elles sont présentées dans ce document; c'est pourquoi la fiche de planification stratégique des consultations ne constitue pas une description étape par étape du processus. Il faut remplir les sections à mesure que l'information est recueillie et que les décisions sont prises concernant la planification du processus de consultation.

Le plan est structuré de manière à permettre une surveillance continue tout au cours du processus et devrait donc être modifié en fonction des circonstances et des commentaires formulés.

## 1.1 Constituer une équipe de planification

Cette section correspond aux principes de **responsabilité** et de **coordination** du *Cadre de consultation*.

Pour que l'équipe de planification soit efficace, elle doit être constituée de personnes clés ayant des compétences diverses qui se complètent dans certains domaines comme la



### Conseils pratiques

#### Qui peut faire partie de l'équipe?

L'équipe de planification peut comprendre :

- les secteurs;
- les régions;
- le personnel administratif;
- les services juridiques;
- le personnel de la Direction générale des communications;
- les animateurs et d'autres experts; et
- les intervenants externes, dans certains cas.

planification, l'organisation et la mise en œuvre. L'équipe peut formuler des recommandations concernant les types de méthodes de consultation à utiliser et établir des liens hiérarchiques internes.

Elle doit posséder les compétences spécialisées requises en ce qui concerne la planification, l'organisation et la mise en œuvre des activités. L'équipe peut aussi comprendre des représentants d'autres

pouvoirs publics ou ministères qui seraient en mesure de déterminer les facteurs susceptibles d'avoir une incidence sur la consultation. Pour ce qui est des activités visant à encourager la participation des citoyens, on peut envisager de faire appel à des intervenants extérieurs pour aider à l'élaboration du processus de consultation. Ces intervenants peuvent aider à mettre en évidence certains problèmes et fournir de l'information pertinente pour l'analyse du contexte.



### Facteurs à considérer

Les responsabilités des membres de l'équipe peuvent être les suivantes :

- attribution des ressources humaines et financières;
- définition des compétences et du soutien nécessaires;
- établissement de liens avec d'autres secteurs ou régions;
- détermination des politiques et des procédures fédérales et ministérielles relatives aux communications et aux consultations;
- désignation des porte-parole du MPO;
- choix des responsables de la gestion et de l'évaluation des consultations; et
- choix des décideurs.

## 1.2 Déterminer la portée de la décision

Cette section correspond au principe de **clarté** du *Cadre de consultation*.

Il est important de préciser clairement quelle sera la portée d'une décision afin de s'assurer que les promoteurs de la consultation et les participants sont au courant du type de décision qu'il faudra prendre au terme du processus. La portée de la décision consiste en une définition simple ou un bref énoncé de ce qui devra être décidé. Dans certains cas, les principaux intervenants peuvent être appelés à participer à la définition de la portée de la décision.

Selon le type de consultation choisi, on peut donner une définition précise ou générale de la portée de la décision. Une décision dont la portée est définie de façon générale est plus susceptible de favoriser l'élaboration de solutions créatives. S'il est important pour la consultation que l'on se concentre plus particulièrement sur un secteur donné, il faudra définir de façon plus précise la portée de la décision. Quel que soit le cas, les décisions dont la portée ne suscitent qu'une réponse affirmative ou négative sans autre forme d'explications concernant le pourquoi et le comment ne contribuent guère aux consultations ou au processus décisionnel.



### Conseils pratiques

#### Comment définir la portée d'une décision?

La portée d'une décision consiste en un bref énoncé ou une question simple décrivant le but du processus décisionnel.

Par exemple :

- Déterminer comment protéger les mammifères marins et leur habitat en améliorant la réglementation concernant l'approche des navires, l'observation, la recherche scientifique et l'écotourisme.
- Élaborer comment un cadre de politique clair et uniforme sur les pêches, énonçant la vision, les objectifs et les principes sur lesquels reposera la gestion à long terme de ces pêches.
- Déterminer comment quelles seront les flottes autorisées à pêcher un stock particulier, quel équipement elles pourront utiliser et les dates de pêche.

### 1.3 Établir les objectifs

Cette section correspond aux principes d'évaluation, du **choix du moment** et de **clarté** du *Cadre de consultation*.

Il est important que les participants aient pris connaissance des objectifs généraux de la consultation ainsi que des objectifs secondaires, le cas échéant. Une définition claire des objectifs de la consultation peut aider à éviter les conflits susceptibles de se produire lorsque les participants doivent s'en remettre à des hypothèses pour comprendre les objectifs. Lorsqu'on fournit des précisions sur des objectifs viables, il est utile de déterminer comment on tiendra compte des commentaires obtenus au cours du processus décisionnel et de définir des indicateurs pour évaluer l'efficacité du processus de consultation.



#### — Outils et ressources

Se reporter à l'outil n° 7, « Exemple d'un tableau d'évaluation ». Ce modèle peut aider à l'élaboration des objectifs.



#### Conseils pratiques

##### Quels sont les objectifs?

Voici quelques exemples d'objectifs et d'indicateurs principaux et secondaires à utiliser pour l'évaluation :

##### Objectifs principaux :

- Déterminer les valeurs importantes pour l'élaboration des politiques et des programmes
- Déterminer les changements nécessaires à la mise à jour d'une loi

##### Indicateurs d'évaluation :

- Obtention d'un consensus ou conclusion d'une entente fondés sur les valeurs qui constituent le fondement de l'élaboration ultérieure des politiques et des programmes
- Définition d'une série d'options viables en vue de mettre à jour la loi.

##### Objectifs secondaires :

- Sensibilisation accrue des intervenants et des participants aux enjeux
- Établissement de relations avec les intervenants
- Formation de partenariats avec les intervenants

##### Indicateurs d'évaluation :

- Sondages indiquant une prise de conscience accrue
- Amélioration des relations avec les intervenants au cours du processus de consultation
- Mise en place de comités consultatifs permanents ou signature d'ententes supplémentaires de collaboration.

Les objectifs décrivent de manière très précise les changements ou effets attendus du processus de consultation. Ils précisent l'orientation que devra prendre la consultation et jettent les bases de l'évaluation des activités et de l'ensemble du processus. Pour élaborer des objectifs valables, commencez par répondre à la question : « Quel changement cette consultation doit-elle apporter? » Les réponses possibles sont les suivantes :

- une meilleure connaissance du processus réglementaire;
- une meilleure compréhension des enjeux par le public; et
- une amélioration de la capacité des participants à contribuer au processus décisionnel.

## 1.4 Choisir les participants

Cette section correspond au principe d'**inclusivité** du *Cadre de consultation*.

Les décideurs doivent tenir compte de l'opinion de gens ayant un bagage de connaissances, un point de vue et des compétences extrêmement variables. Le degré



### Conseils pratiques

#### Qui doit-on consulter?

En raison des diverses obligations et exigences, si aucun processus n'a été déterminé, les groupes extérieurs suivants peuvent aider à la planification de la consultation dans l'ordre où ils sont énumérés, bien que cela puisse varier selon l'enjeu :

1. le Ministre et son personnel;
2. d'autres ministères et organismes fédéraux;
3. les provinces, les territoires et les gouvernements locaux (voir, par exemple, l'*Entente concernant la coopération intergouvernementale en matière de pêche et d'aquaculture*);
4. les groupes autochtones; et
5. les intervenants et le grand public.

Si vous devez vous adresser à des représentants d'associations, évitez que l'équipe ne perde la maîtrise du processus de consultation. Demandez aux représentants de vous transmettre la liste des personnes à qui ils ont envoyé de l'information, quelle information ils ont envoyée et quel type de commentaires ils ont demandé. Souvent, les participants chercheront à savoir quels sont les autres groupes consultés.

d'engagement des participants dépendra de leur niveau d'intérêt et de la portée des effets qu'auront sur eux les décisions à prendre. On doit également s'efforcer d'obtenir l'opinion et la participation des personnes qui peuvent contribuer de façon significative au processus décisionnel.

La qualité de l'information recueillie et

l'efficacité générale de la consultation reposent sur le choix des participants et la méthode de consultation. Les consultations intensives s'adressent à des clients et à des intervenants précis; les questions de compétence, par exemple, peuvent nécessiter la

consultation de partenaires provinciaux et territoriaux. Dans d'autres cas, on peut choisir les participants en fonction de leurs connaissances techniques ou locales, de leurs connaissances du sujet à l'étude, ou de l'impact de la décision sur leurs activités. Il peut être nécessaire de s'assurer que la diversité des intérêts est représentée pour recueillir tout l'éventail des opinions. Lorsque les consultations ont lieu dans un contexte plus large, soit au cours d'une assemblée publique locale ou d'une journée portes ouvertes, il est difficile d'évaluer ou de déterminer la représentation. Par conséquent, il peut-être également ardu de prévoir quelles questions seront soulevées ou d'évaluer le niveau de compréhension ou de connaissance des participants; certaines personnes peuvent même aborder des questions qui sortent du contexte de la consultation.



#### Outils et ressources

L'outil n° 4, « Exemple d'un code de déontologie des participants à des consultations », peut être distribué aux participants afin de leur donner une idée de leurs responsabilités. Ce code peut aussi aider à choisir les participants.



#### Conseils pratiques

##### Comment choisir les participants?

Il sera peut-être nécessaire :

- d'élaborer les critères de sélection des participants;
- de déterminer la disponibilité des intervenants;
- d'analyser des consultations antérieures afin de mieux comprendre la position et les intérêts des groupes concernés;
- de déterminer comment les consultations cadrent avec la disponibilité des intervenants;
- de déterminer les mandats ou champs de compétence pertinents des autres pouvoirs publics ou ministères;
- de déterminer si les intervenants doivent avoir des connaissances particulières pour participer aux consultations;
- de choisir le personnel du MPO et de définir son rôle dans le cadre des consultations (p. ex., les experts, les animateurs, le bagage de connaissances juridiques ou scientifiques nécessaire, etc.); et
- de parler aux principaux intervenants afin d'obtenir des avis concernant la sélection des participants.



## 1.5 Élaborer le calendrier des activités

Cette section correspond au principe du **choix du moment** du *Cadre de consultation*.

Le temps alloué pour une consultation dépend de la complexité de l'enjeu traité et des méthodes de consultation choisies. Cela signifie qu'il faut tenir compte de plusieurs facteurs et qu'on peut facilement sous-estimer le temps que prendront la planification, la mise en œuvre et l'évaluation.

Les plans de consultation peuvent comprendre des activités et des étapes décisives tout au long du processus. Lorsque cela est souhaitable, il peut être important d'établir le calendrier avec les

participants pour nouer des relations et instaurer le climat de confiance. Qu'ils contribuent ou non à l'établissement des échéances, les participants devraient toujours être au courant du calendrier à respecter, ce qui les aidera à se concentrer sur les



### – Facteurs à considérer

Informez les participants au sujet des étapes décisives, des échéances et des contraintes!

### Conseils pratiques

#### Comment établir les échéances?

Tenir compte :

- des délais liés aux décisions;
- du temps nécessaire pour élaborer la documentation de base et la faire traduire;
- de la collaboration qu'il faudra obtenir de la Direction des communications afin d'élaborer la stratégie et le matériel de communication, au besoin;
- du temps nécessaire pour que les participants et les intervenants prennent connaissance du matériel, consultent leurs clients ou leurs membres et préparent leurs commentaires;
- des horaires et des saisons de l'année (c.-à-d. les saisons de pêche, les activités de l'industrie et les heures d'affaires);
- du lieu des consultations et du temps nécessaire pour les déplacements et la préparation; et
- du temps nécessaire pour analyser les résultats et informer les participants.

objectifs et permettra aux responsables d'assurer un suivi tout au cours du processus et de procéder plus facilement aux ajustements que pourraient nécessiter les objectifs et les plans.

## 1.6 Analyser le contexte

Cette section correspond au principe d'**inclusivité** du *Cadre de consultation*.

L'analyse du contexte permet d'entrevoir les possibilités et les obstacles susceptibles d'avoir une incidence sur la consultation. Par exemple, l'analyse peut révéler l'existence de relations antérieures avec des

intervenants, voire de relations qui ont été marquées par un contexte socioéconomique ou politique particulier.

L'étude du contexte social, économique et politique d'une question peut faire ressortir certains terrains d'entente éventuels, des sources de conflit possible ou des facteurs qui peuvent rendre les participants plus ou moins disposés à prendre part aux consultations. On peut faire appel à la Direction des

communications pour qu'elle examine les

sondages d'opinion publique et analyse la couverture médiatique. Afin que l'analyse mette en évidence les questions pertinentes, il est particulièrement important de

considérer la question dans une perspective d'ensemble. L'évaluation de

l'environnement interne peut aider à déterminer le niveau de connaissance avec lequel le

personnel du MPO abordera la question.



### Conseils pratiques

#### Où peut-on trouver de l'information pour effectuer à une analyse du contexte?

- Site Web du Secteur des politiques : Analyses de l'environnement
- Direction des communications et ses ressources
- Coupures de presse
- Comptes rendus des réunions des mécanismes de consultation établis, tels que les groupes consultatifs
- Sites Web des parties intéressées et journaux
- Communications directes avec les intervenants



### Facteurs à considérer

En effectuant une analyse de contexte, on peut :

- dégager les intérêts des groupes concernés au cours des consultations précédentes;
- savoir à quels messages les intervenants ont pris part au cours des consultations précédentes;
- connaître la nature des relations entre le Ministère et les intervenants et entre les différents intervenants;
- déterminer les préoccupations générales des participants éventuels;
- savoir comment les intervenants préfèrent être consultés; et
- déterminer les initiatives et les mandats des autres ministères, organismes et pouvoirs publics.

## 1.7 Établir un budget

Cette section correspond au principe d'**engagement** du *Cadre de consultation*.

L'établissement d'un budget peut aider à prévoir les coûts éventuels de la conception, de la mise en œuvre et de l'évaluation de la consultation. Il faut établir le budget en fonction du lieu de la consultation, de la méthode utilisée et du niveau de participation requis.



### Conseils pratiques

#### De quoi est constitué un budget?

Un budget peut comprendre les coûts se rapportant :

- à l'élaboration de la documentation de base;
- à la traduction (obligatoire ou à la discrétion du décideur) de la documentation de base, de la synthèse et des comptes rendus des réunions et à l'interprétation simultanée, au besoin;
- aux produits de communication et à la publicité;
- à la location des locaux, des services techniques, de l'équipement et des services administratifs appropriés;
- à la technologie de l'information et au soutien fourni par des spécialistes;
- à l'administration (fournitures de bureau);
- aux dispositions relatives aux participants ayant des besoins spéciaux; et
- aux services fournis par des spécialistes extérieurs.

Si les méthodes de consultation ou l'ampleur de la participation prévue dépassent le financement disponible, il est possible de redéfinir les objectifs clés en fonction des



#### — Facteurs à considérer

Déterminez les coûts essentiels et les coûts discrétionnaires. Par exemple, dans la planification du budget, il faut tenir compte de l'obligation, en vertu de la *Loi sur les langues officielles*, de faire traduire les documents pour les communautés de langue minoritaire.

besoins ou de mieux choisir les intervenants participants. À cet égard, la planification budgétaire peut garantir la prise en considération des besoins essentiels afin d'assurer l'efficacité des consultations.

Il est également important d'envisager la possibilité d'effectuer une recherche sur les

mécanismes et les initiatives de consultation existants, comme les conseils d'intervenants et les comités consultatifs, auxquels il pourrait être financièrement rentable de s'adresser pour présenter les questions ou sonder l'opinion.

## 1.8 Faire appel au personnel de la Direction des communications et aux médias

Cette section correspond au principe de **coordination** du *Cadre de consultation*.

Au cours du processus de consultation, le personnel de la Direction des communications peut aider à établir et à maintenir des relations avec les médias qui peuvent être utiles au Ministère et aux participants ainsi qu'au grand public. Il est important de déterminer dès le début du processus quel type de stratégie de communication sera nécessaire et quels types de produits de communication on utilisera, et de définir le rôle que le personnel de communication pourra jouer. Dans certains cas, la législation ou la réglementation définit les critères applicables à la publication des avis par les médias. Il incombe à la Direction des communications de gérer les activités de publicité, et son personnel est responsable des produits de communication du Ministère. Son rôle consiste à s'assurer que les activités de communication sont conformes aux exigences de la Politique de communication du gouvernement du Canada. Certains processus de consultation nécessitent un plan de communication, et tous les produits rédigés pour diffusion publique doivent être soumis au processus d'approbation officiel.



### Facteurs à considérer

Les produits de communication sont les suivants :

- communiqués;
- articles documentaires;
- infocapsules, y compris les listes de questions et réponses pour le porte-parole;
- pochettes de renseignements (documentation éducative);
- brochures ou dépliants;
- fiches de renseignements;
- avis aux médias;
- publicité; et
- sites Web.

La Direction des communications supervise également les sondages d'opinion publique et les activités médiatiques en ce qui concerne les questions relatives



### Conseils pratiques

#### Quel peut être le rôle de la Direction des communications?

- aider à déterminer son rôle dans le cadre du processus de consultation;
- coordonner les relations avec les médias;
- aider à définir la quantité et le type d'information destinés au grand public;
- aider à rédiger l'information destinée aux participants dans un langage courant;
- préciser les enjeux et définir le message, surtout lorsque la problématique est complexe; et
- travailler avec le porte-parole concernant les activités des médias.

au MPO, et elle peut contribuer à une utilisation efficace des médias. Les relations avec les médias peuvent être essentielles au succès de la consultation, puisque les médias peuvent avoir une influence directe sur le processus.

## 2 Conception

La conception du processus de consultation consiste à préparer la voie afin de répondre aux attentes définies dans les objectifs de la consultation. Le choix d'une méthode de consultation constitue un élément essentiel de la conception, tout comme la capacité d'adaptation du processus. Pour choisir une méthode de consultation, on doit tenir compte de certains éléments clés, à savoir :

- l'enjeu et son niveau de priorité;
- la disponibilité des ressources humaines et financières;
- le temps et les compétences dont on dispose;
- la portée géographique (niveau national, régional ou les deux);
- l'éventail des intervenants;
- le niveau de participation recherchée par les décideurs; et
- comment les intervenants veulent être consultés.

### 2.1 Choisir les méthodes de consultation

Cette section correspond au principe d'**accessibilité** du *Cadre de consultation*.

Il existe plusieurs méthodes de consultation. Cependant, aucune méthode ni aucun processus particuliers ne se prêtent à toutes les situations, puisque chacune présente des avantages et des inconvénients. Les consultations les plus fructueuses utilisent différentes techniques afin de répondre aux besoins des intervenants et d'optimiser l'efficacité et l'efficacé du processus de consultation.

De nouvelles méthodes de consultation sont constamment élaborées et mises à l'essai partout dans le monde. Il s'agit notamment de nouvelles méthodes de travail favorisant la discussion en tête à tête ainsi que

l'intégration de la technologie électronique et d'Internet. La plupart des fonctionnaires et des consultants du secteur privé connaissent bien les méthodes « classiques » de consultation auxquelles on a généralement recours pour recueillir des suggestions et des



#### – Outils et ressources

L'outil n° 2, « Description des méthodes de consultation », renferme une description de nombreuses méthodes ainsi que de leurs avantages et inconvénients.

L'outil N° 3, « Modèle de planification », dresse un aperçu d'un plan de consultation. Le plan devrait s'appuyer sur le processus de planification stratégique élaboré plus tôt.

commentaires concernant des questions, des propositions ou des options. Toutefois, certaines méthodes, comme les conférences de concertation et les débats sur les politiques, permettent d'obtenir une plus grande interaction des groupes et une participation accrue des citoyens, des experts, des représentants élus et du gouvernement. D'autres nouvelles méthodes axées sur la participation des citoyens, telles que les assemblées délibérantes, peuvent aider à établir des relations parmi les différents intervenants. Il peut être utile de faire des recherches sur les nouvelles méthodes et de déterminer quand et comment elles peuvent être utilisées. L'outil 2 présente une brève description de différentes méthodes de consultation, ce qui pourrait constituer le point de départ d'une recherche.

Après avoir déterminé l'objectif de la consultation, il peut être utile de se poser les questions suivantes :

- Quelles sont les méthodes couramment utilisées pour ce type de consultation et avec ces intervenants? Quels sont les avantages et les inconvénients de cette méthode?
- Fera-t-on participer les intervenants à l'établissement du processus de consultation?
- Ces intervenants ont-ils déjà participé aux consultations dans le passé? Devrait-on chercher à faire participer d'autres groupes? Comment peut-on les amener à participer? Y a-t-il lieu de réunir différents groupes d'intérêt à la même table ou l'inverse?
- Quel est le résultat visé? Le but de la consultation est-il d'obtenir un consensus? Si tel n'est pas le cas, comment peut-on en arriver à un accord général? Est-ce qu'un désaccord stable serait acceptable?
- Doit-on demander aux participants de se prononcer sur d'autres options?
- Doit-on demander aux participants de préciser ces options et de trouver des solutions possibles?
- Doit-on demander aux participants de prendre des décisions que le Ministère mettra en œuvre par la suite? Est-ce que ces décisions appartiennent aux participants?

En réfléchissant sur ces questions et en examinant les méthodes de consultation présentées par l'outil n° 2, les fonctionnaires du MPO seront mieux outillés pour choisir la méthode tenant compte des nombreux facteurs qui peuvent avoir une incidence sur les consultations.

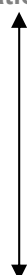
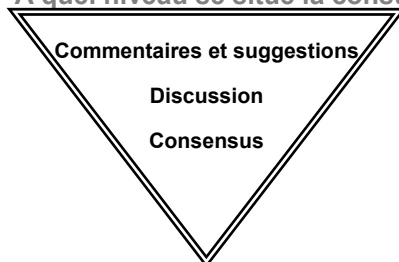


### Conseils pratiques

#### Comment choisir la méthode de consultation?

Voici quelques questions à se poser :

#### À quel niveau se situe la consultation?



**Moins d'interaction et plus de participants**

Combien y aura-t-il de participants?

Les enjeux (ou questions) suscitent-ils la controverse?

**Plus d'interaction, moins de participants**

Quelles sont les échéances?

Les intervenants ont-ils accès aux nouvelles technologies pour participer?

Où se trouvent les intervenants et les participants?

Le tableau 2.1 présente une brève liste de méthodes de consultation, indique la façon dont elles s'appliquent aux différents types de participation publique ainsi que les moyens qui peuvent être utilisés pour consulter les gens et les inciter à participer.

## 2.2 Prévoir une certaine souplesse

Cette section correspond au principe d'évaluation du *Cadre de consultation*.

À l'étape de la conception de la consultation, la méthode doit conférer une certaine souplesse afin de permettre des changements au besoin. Par exemple, il peut être nécessaire de réévaluer les objectifs ou encore, les buts, certains participants ou priorités peuvent changer au fil du temps. L'élaboration de plans pour chacune des activités du processus de consultation peut assurer cette souplesse. On précisera dans les plans, par exemple, la façon dont chaque séance sera organisée et animée en fonction des participants, du lieu ainsi que d'autres paramètres. De plus, on peut prévoir des solutions de rechange en ce qui a trait à l'animateur du



### Conseils pratiques

#### Comment peut-on déterminer comment et à quel moment faire des changements?

L'évaluation et la surveillance continues constituent un élément important du processus de consultation (voir la section 3.3 et les outils d'évaluation de la consultation).

débat, au facilitateur ou au lieu du débat. Quel que soit le cas, les participants devraient être informés de ces changements pour des raisons de transparence.

**Tableau 2.1 Méthodes de consultation**

On trouvera à l'outil n° 2 une description des méthodes de consultation.

Type de participation du public	Méthodes de consultation	Moyens
<b>Consultations « classiques »</b>	entrevues	en personne
	lignes sans frais et lignes directes	par téléphone
	questionnaires et sondages	copie papier, en ligne, par téléphone
	journées portes ouvertes, centres d'information publique et assemblées publiques	en personne, liaison télévisuelle
	conférences et ateliers de travail	en personne, liaison télévisuelle, en ligne (synchrone et asynchrone)
	rencontres bilatérales	en personne, téléconférence
	groupes de discussion	en personne
	comités et conseils consultatifs	en personne
	fiches de commentaires et cahiers de consultation	copie papier, en ligne
<b>Participation des citoyens</b>	conférences de concertation	en personne
	tables rondes	en personne, liaison télévisuelle
	groupes de travail	en personne, liaison télévisuelle
	rencontres électroniques (logiciel d'aide aux décisions de groupe)	en personne, liaison télévisuelle
	groupes témoins formés de citoyens	en personne
	échantillons de citoyens	en personne
	cercles d'étude	en personne
	conférences d'investigation	en personne
	groupes de réflexion	en personne
	charrettes	en personne
	sondages et assemblées délibérantes	en personne
processus Delphi	en personne	



### 3 Mise en œuvre

À l'étape de la mise en œuvre, on passe de la planification et de la conception à la consultation proprement dite. Le succès de cette étape repose sur les aptitudes en gestion de l'équipe de consultation et sur les compétences de l'animateur.

Au cours de l'étape de mise en œuvre, les tâches principales consistent :

- à gérer et à faciliter la consultation;
- à faciliter les échanges et à encourager une participation significative; et
- à effectuer une évaluation continue tout au long du processus.



#### Conseils pratiques

##### Comment assurer la logistique?

Déterminer les exigences pour l'équipe de planification, les animateurs, les experts, le personnel du MPO et les besoins des participants selon :

- les lieux disponibles dans la collectivité;
- la sécurité physique et l'accès;
- la facilité à lire;
- les connaissances techniques;
- l'accès au matériel informatique;
- l'emplacement (déplacements et accès à la documentation); et
- les différences linguistiques et culturelles.

Les détails relatifs à la logistique peuvent avoir une incidence sur l'efficacité de la consultation et l'intégrité du processus dans son ensemble. Il faut donc tenir compte des caractéristiques de ceux qui seront présents à la consultation, notamment les représentants du MPO, les médias, les intervenants ainsi que les participants ciblés. Les détails peuvent comprendre :

- le choix du lieu où se tiendront les consultations;
- les décisions concernant l'aménagement des locaux et les dispositions relatives à la sécurité et à l'accès;
- la détermination du niveau de participation des médias et de leurs besoins;
- la distribution de certains types d'aliments et de rafraîchissements; et
- le choix d'une tenue vestimentaire qui convient aux participants (p. ex., les préférences sociales ou culturelles pour une tenue décontractée ou pour une tenue de ville).

Par ailleurs, l'équipe de planification devrait consulter des collègues et des personnes qui ont de l'expérience en ce qui concerne la logistique des consultations. Il peut être avantageux de désigner une personne de l'équipe de planification qui se chargera des détails de la logistique.

### 3.1 Gérer et faciliter la consultation

Pour gérer et faciliter la consultation, il faut :

- bien comprendre les objectifs de la consultation;
- avoir une définition précise des limites du processus décisionnel; et
- connaître les questions qui peuvent être soulevées par les participants.

La gestion du processus de consultation et la facilitation des activités sont des tâches très différentes. La gestion du processus consiste à assurer la supervision des

détails, à faire face aux situations inattendues et à modifier le processus au besoin. La facilitation consiste à aider les participants à articuler leur opinion et à encourager les échanges d'idées. Puisqu'il n'est pas toujours possible de faire appel aux services d'un facilitateur externe, les employés du MPO doivent parfois tenir le rôle de gestionnaire et d'animateur de la consultation.



#### — Facteurs à considérer —

Certaines compétences et aptitudes sont nécessaires pour mener des consultations publiques :

- avoir une bonne écoute;
- être capable d'établir un consensus;
- avoir une bonne compréhension de la dynamique de groupe;
- pouvoir animer une séance;
- savoir négocier; et
- savoir gérer des conflits.



#### Conseils pratiques

##### Qui devrait faciliter la consultation?

	Représentant du MPO	Tierce partie neutre
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connaissances approfondies des enjeux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formation professionnelle</li> <li>▪ Impartialité</li> </ul>
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pourrait ne pas être considéré comme impartial</li> <li>▪ Pourrait ne pas avoir les aptitudes requises en matière de facilitation et de gestion des conflits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pourrait avoir une connaissance insuffisante des enjeux, des dossiers et des relations</li> <li>▪ Pourrait ne pas être en mesure d'interpréter adéquatement l'information</li> </ul>
Solutions possibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coprésidence avec une autre partie afin d'assurer un certain équilibre</li> <li>▪ Discuter à l'avance avec le facilitateur du processus et des attentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les employés du MPO peuvent agir en tant qu'experts et fournir l'information nécessaire, au besoin</li> <li>▪ Un membre de l'équipe de planification peut aider à la facilitation</li> </ul>

Une planification et une gestion efficaces peuvent aider à prévoir les conflits éventuels. Pendant la consultation, il peut être difficile d'éviter les conflits. La meilleure façon d'aborder le problème et de le régler consiste à reconnaître qu'il y a plusieurs niveaux et types de conflits,

et qu'ils peuvent émaner de sources différentes. Les personnes qui savent gérer les conflits et qui savent aider les autres à les gérer peuvent en atténuer les effets possibles sur l'ensemble du processus.



#### - Facteurs à considérer

Renseignez-vous sur les attentes des participants en ce qui concerne le processus et faites part des attentes du Ministère aux participants.

L'établissement de la portée des décisions aide à déterminer les limites et les contraintes de la discussion. Le processus de consultation ne peut pas résoudre tous les problèmes qui peuvent survenir dans une collectivité. Toutefois, un bon processus peut constituer un modèle à suivre pour régler la plupart de ces problèmes. Les participants peuvent être encouragés à trouver différentes façons de participer à la résolution des autres problèmes qu'ils pourraient soulever.



#### Facteurs à considérer

Quelques stratégies de gestion des conflits à envisager avant la consultation :

- prendre des cours de perfectionnement en communication;
- suivre une formation en gestion des conflits afin de connaître les différents types de conflits, de personnalités et de stratégies; et
- tenter de définir la nature des conflits possibles en demandant pourquoi on s'en tient à certaines positions (p. ex., faire une analyse du contexte).

Quelques stratégies de gestion des conflits à envisager au cours du processus de consultation :

- définir le mandat et l'autorité des responsables de la consultation;
- valider les objectifs de la consultation et définir les problèmes avec les participants;
- décrire le niveau et le type de participation ainsi que le processus de consultation aux participants;
- communiquer aux participants les attentes du Ministère concernant le processus de consultation et les inciter à faire connaître leurs attentes;
- déterminer la possibilité de résoudre le problème de façon satisfaisante;
- laisser les participants exprimer leur point de vue sans prétendre savoir ce qu'ils pensent, savent ou ressentent (p. ex., évitez de dire « je sais ce que vous ressentez » et dites plutôt « je peux voir que cela vous préoccupe »);
- reconnaître l'importance que les participants accordent à la question et déterminer si le conflit doit être réglé immédiatement ou s'il peut être réglé un peu plus tard;
- dégager les différents éléments du problème et élaborer une solution pour chaque élément;
- déterminer s'il faut indiquer aux participants de s'adresser à l'autorité compétente, notamment à un autre ministère ou à un organisme provincial;
- déterminer si le Ministère s'est engagé à collaborer avec les autres autorités responsables; et
- déterminer si les participants sont prêts à envisager d'autres solutions.

### 3.2 Gérer les commentaires des participants

Cette section correspond au principe de **transparence** du *Cadre de consultation*.

Les participants peuvent émettre leurs commentaires de plusieurs façons. Il est important de leur indiquer quand ils peuvent le faire, quel type de commentaire ils peuvent formuler et quel genre de suivi fera le Ministère. Une procédure adéquate pour recueillir et noter l'information fournie par les participants peut contribuer à assurer un processus décisionnel ouvert, transparent et accessible. Il peut être utile de consulter les participants de nouveau afin d'obtenir un complément d'information ou pour s'assurer que leurs commentaires ont été interprétés correctement. Les bases de données de projet, la gestion de la documentation et les mises à jour du processus sont des éléments qui peuvent tous contribuer à une plus grande transparence des consultations. On peut créer un climat de confiance lorsque l'information est accessible à tous.



#### Outils et ressources

Se reporter à l'outil n° 5, « Modèle de compte rendu de réunion », pour voir comment un compte rendu de l'information peut être fourni aux participants après chaque réunion ou séance de consultation.

Les comptes rendus peuvent être accessibles en ligne, lorsque possible et convenable, à une ressource locale (p. ex., une bibliothèque) ou envoyés à des personnes ou à des organisations par courriel ou par la poste.



#### Facteurs à considérer

Les commentaires peuvent être transmis sous différentes formes :

##### Oralement

- Prise en note des commentaires pendant les consultations
- Enregistrement audio et vidéo des consultations
- Entrevues et discussions
- Lignes téléphoniques directes

##### Par écrit

- Cahiers de consultation, sondages et questionnaires remplis en ligne ou sur papier
- Lettres et courriels
- Vote
- Opinions et commentaires émis sur papier ou en ligne

### 3.3 Évaluer la consultation au cours du processus

Cette section correspond au principe d'évaluation du *Cadre de consultation*.

L'évaluation du processus de consultation au moyen de mesures de suivi systématiques est importante. Il est capital de déterminer l'efficacité aux différentes étapes de la consultation et de modifier le processus au besoin afin de respecter la portée de la décision et de ne pas s'écarter des objectifs. Lorsque le processus de planification est respecté, les objectifs, les buts et les résultats escomptés deviennent les éléments de référence du suivi du processus. Il ne faut oublier qu'il y a deux perspectives à prendre en compte au cours du suivi et de l'évaluation des consultations, soit la perspective des participants et celle du Ministère.



#### Outils et ressources

Les outils n° 6 et n° 7 présentent une liste de contrôle pour l'évaluation et un modèle d'évaluation auxquels on fait référence à la section 5.



#### Conseils pratiques

##### Quels outils peut-on utiliser pour suivre de près et évaluer le processus?

Voici quelques exemples :

- Questionnaires  
Les participants formulent leurs commentaires en remplissant un formulaire (sur papier ou en ligne) selon le type de consultation.
- Entrevues  
Les participants formulent leurs commentaires oralement.
- Groupes de discussion  
De petits groupes de participants formulent des commentaires détaillés et dégagent l'information pertinente sur un aspect particulier du processus.
- Analyses de l'information médiatique  
On passe en revue les coupures de presse pour y trouver de l'information sur le processus de consultation et les réactions qu'il suscite.

Les mesures de suivi permettent aux participants de réunir les commentaires sur le processus, y compris les préparations logistiques, et de se faire une idée des résultats des consultations. À cet égard, on peut faire appel au personnel de la Direction des communications pour obtenir de l'aide afin d'organiser des groupes de discussion, d'élaborer des sondages et de procéder à des analyses de l'information médiatique au besoin.



### Facteurs à considérer

#### Voici quelques exemples qui illustrent l'importance des mesures de suivi pour la réalisation des objectifs :

- Si l'on a pour objectif d'améliorer le niveau de compréhension des participants, mais que cela s'avère difficile en raison d'un manque de continuité de la part des participants, il y a lieu de choisir une autre méthode de consultation. Il faudra peut-être faire appel à des experts techniques afin d'obtenir le soutien nécessaire pour atteindre cet objectif.
- Si l'on a pour objectif de recueillir les avis des participants et que les avis obtenus ne se rapportent pas au problème soulevé, il faudra alors réviser la portée des décisions ou reformuler les questions présentées dans le document d'information ou le cahier de consultation.
- Si l'on a pour objectif d'arriver à un consensus entre les participants, mais que cela ne se produit pas, l'équipe de planification devra déterminer si cet objectif peut être atteint, s'il existe d'autres méthodes de consultation auxquelles on pourrait avoir recours ou si la portée de la décision est définie de façon trop étroite ou trop générale.

Parallèlement, l'évaluation interne tout au long du processus permet à l'équipe de planification de s'assurer que les consultations répondent aux objectifs et que des avis et des renseignements de qualité sont bien fournis. L'équipe de planification peut se réunir périodiquement afin d'examiner les réponses des participants et les commentaires recueillis au cours des activités de suivi.

## 4 Synthèse et présentation des conclusions

On doit faire la synthèse des réponses des participants afin de comprendre comment évaluer et utiliser l'information recueillie pour la prise de décision. Pour évaluer les contributions des participants, on doit :

- faire un résumé de toutes les réponses obtenues;
- examiner les données sur le plan quantitatif et qualitatif; et
- examiner le contenu et la nature des réponses. Il peut être nécessaire d'obtenir l'aide d'un spécialiste, tel qu'un scientifique ou un traducteur, afin d'intégrer l'information provenant de différentes sources.



### Conseils pratiques

#### Quel type de présentation peut-on choisir?

- Des comptes rendus de réunions
- Des rapports provisoires sur l'état d'avancement de la consultation, qui peuvent remis aux décideurs tout au long du processus
- Un rapport sur la consultation pour décrire ce qui a été dit

Selon le moment de la prise de décision et en fonction des décideurs, on peut décrire dans le même rapport de consultation, ou dans un rapport plus approfondi, comment les réponses ont été ou seront utilisées au cours du processus décisionnel.

La présentation des conclusions aux participants peut être nécessaire à différentes étapes du processus ainsi qu'au terme de la consultation. Comme elle peut prendre différentes formes, il faudra déterminer dès le début du processus comment, quand et à qui la présentation se fera et sous quelle forme.

L'équipe de planification devra également déterminer quels types de documents et de mécanismes de communication elle devrait utiliser à l'interne. Il est important de savoir à quels moments les décisions, les autorisations et les mises à jour périodiques sont requises, et qui en sera chargé au sein du Ministère.

### 4.1 Présenter les conclusions aux participants

Cette section correspond aux principes de **clarté** et de **transparence** du *Cadre de consultation*.

Il est important de résumer les commentaires, les opinions et l'information recueillis afin de permettre aux participants et aux décideurs de comprendre les thèmes qui s'en dégagent, d'évaluer les tendances et la vigueur des opinions et de savoir qui a participé aux consultations. On s'inspirera ensuite de ces documents pour présenter les

conclusions aux participants. Un rapport opportun peut faire état des résultats des activités entreprises tout au long du processus de consultation ou de l'aboutissement du processus (soit une entente, un consensus ou un résumé des questions en suspens). Il peut être important de faire savoir aux représentants du Secrétariat de l'accès à l'information et de la protection des



— **Facteurs à considérer**

Dans les rapports destinés aux auditoires externes, il ne faut pas abuser des termes scientifiques, politiques ou administratifs et il faut éviter les acronymes et le langage hermétique.



— **Conseils pratiques**

**Si aucune décision n'a été prise, doit-on quand même présenter les conclusions aux participants?**

Oui.

Même si aucune décision n'a été prise, il y a lieu de présenter les conclusions en temps opportun.

Terminez la synthèse et l'évaluation et faites savoir aux gens qu'une décision sera prise sous peu.

renseignements personnels (AIPRP) que l'on diffusera de l'information et des documents d'information afin qu'ils soient au courant du processus de consultation en cours et qu'ils puissent répondre rapidement et efficacement aux demandes de l'AIPRP.

Le processus et l'analyse des données sont liés. Le processus de consultation, de

collecte des réponses et de mobilisation des citoyens a une incidence sur le type d'information et de données recueillies. Il y a lieu de recueillir également les observations concernant la façon dont la participation au processus a influé sur les résultats de la consultation.



— **Facteurs à considérer**

Voici quelques questions à se poser concernant la présentation de conclusions ou de résultats. Certaines de ces questions portent sur l'évaluation du processus et il convient de mentionner qu'une évaluation peut être incluse dans le rapport de consultation :

- Quand et où les consultations ont-elles été tenues?
- Qui y a participé? Est-ce que les personnes invitées ont formulé leur opinion?
- Quelles méthodes de consultation a-t-on utilisées?
- Quels ont été les commentaires recueillis? Les opinions étaient-elles différentes, convergentes ou variées?
- Est-il nécessaire de mentionner les sources des différentes opinions? Ajouterait-on de la valeur en le faisant?
- Comment l'analyse du contexte a-t-elle influé sur la consultation?
- Quel était le niveau de participation – local, régional ou national?
- Quels nouveaux types d'information, d'idées et de questions a-t-on recueillis? Devrait-on transmettre cette information à d'autres régions ou secteurs ou à d'autres gouvernements?
- Est-ce qu'une décision a été prise?
- Quels effets les réponses ont-elles eus sur le processus décisionnel?
- A-t-on atteint les objectifs de la consultation?
- Comment les commentaires négatifs devraient-ils être traités? Quels effets ont-ils eus sur le processus?
- A-t-on fait une évaluation continue du processus? Quels effets les résultats de ces évaluations ont-ils eus sur le processus?



## 5 Évaluation

L'évaluation permet d'apprendre à partir de l'expérience acquise. On peut procéder à une évaluation à n'importe quelle étape du processus en suivant de près les activités tout au long de la consultation (méthode formative) et au terme des consultations (méthode sommative).



### Outils et ressources

Reportez-vous aux outils n° 6 et n° 7 pour une liste de contrôle pour l'évaluation et un exemple d'un tableau d'évaluation.

Il est important de déterminer aux étapes de planification les aspects de la consultation qui seront évalués, l'information dont on aura besoin pour procéder à l'évaluation et comment on mesurera son efficacité.

L'évaluation sera plus efficace si *toutes* les parties concernées ont une bonne idée des objectifs du processus de consultation.

L'évaluation peut :

- renseigner le Ministère et le public sur la valeur de la consultation;
- faire en sorte que les pratiques du MPO en matière de consultation soient conformes au *Cadre de consultation* du MPO;
- mesurer avec quel succès le MPO est en mesure d'atteindre les objectifs de la consultation définis par le Ministère ou prévus par la loi ou les accords;
- documenter les pratiques exemplaires et les leçons tirées qui seront utiles pour les initiatives de consultation futures;
- s'assurer de l'efficacité des efforts du MPO en vue d'accroître la participation des clients, des intervenants et des partenaires au processus décisionnel du Ministère.

En dégagant les leçons apprises, le MPO montre combien il est déterminé à améliorer ses relations avec les intervenants. L'évaluation est un élément essentiel du processus de



### Facteurs à considérer

La documentation et la diffusion de l'information de façon systématique tout au long du processus de consultation constituent un fondement important de l'évaluation.

consultation, et on doit prendre les mesures nécessaires dès le début du processus pour qu'elle ne soit pas omise ou bâclée.

## Prochaines étapes

La documentation des consultations, la diffusion de l'information et les évaluations peuvent contribuer au processus d'apprentissage, au maintien des relations avec les intervenants et à l'amélioration des pratiques du Ministère. Il est important d'établir des relations, surtout lorsque des groupes sont formés au terme d'une consultation. Les objectifs et l'issue de la consultation détermineront si celle-ci demeurera un processus *ponctuel* ou si elle fera l'objet d'une initiative continue.



### Facteurs à considérer

Certaines questions peuvent aider à déterminer si les prochaines étapes sont nécessaires :

- Reste-t-il des questions en suspens?
- Est-ce qu'un suivi sera nécessaire pour les questions que les participants ont soulevées pendant la consultations et qui ne portaient pas sur les objectifs de ce processus?
- Sera-t-il nécessaire d'obtenir d'autres renseignements?
- A-t-il été suggéré d'officialiser les relations avec les participants?
- Comment les participants et d'autres intervenants ont-ils évalué les consultations? Ont-ils l'intention de contribuer à d'autres questions connexes?

Il peut être important de rester en contact avec les participants afin d'échanger régulièrement de l'information, de garder les lignes de communication ouvertes et d'établir de nouvelles relations. On peut maintenir le contact avec les participants en leur faisant parvenir des mises à jour par la poste ou par courriel, en leur fournissant des documents ou en leur indiquant où ils peuvent se les procurer (copies papier ou en ligne). Il n'est pas recommandé d'avoir recours aux médias pour diffuser de l'information sauf s'il s'agit d'un outil parmi d'autres pour élargir l'auditoire.



### Facteurs à considérer

Facteurs à considérer pour maintenir le contact :

- Fournir aux participants de l'information sur les personnes-ressources : leur numéro de téléphone et leur adresse électronique et postale;
- Élaborer des politiques et des procédures claires concernant la façon de donner suite aux commentaires, aux plaintes et aux suggestions formulés après que le processus de consultation a été mené à bien; et
- Informer les participants et les intervenants de la décision et leur expliquer quel effet a eu leur opinion sur cette décision, même si aucune décision n'a été prise au moment de la présentation des conclusions.

## **Outils et modèles**

---

n° 1 : Fiche de planification stratégique des consultations

n° 2 : Description des méthodes de consultation

n° 3 : Modèle de planification

n° 4 : Exemple d'un code de déontologie des participants à des consultations

n° 5 : Modèle de compte rendu de réunion

n° 6 : Liste de contrôle pour l'évaluation

n° 7 : Exemple d'un tableau d'évaluation

n° 8 : Traduction

n° 9 : Financement



**Outil n° 1 : Fiche de planification stratégique des consultations**



## FICHE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES CONSULTATIONS

<b>Mandat et autorisation de mener des consultations :</b>		<b>Décideur(s) :</b>		<b>Budget :</b>
<b>Portée de la décision :</b>		<b>Animateur(s) :</b>		
<b>Objectifs des consultations :</b>		<b>Personnes chargées de prendre des notes :</b>		
		<b>Autres :</b>		
<b>Principales préoccupations prévues :</b>	<b>Intervenants internes:</b>	<b>Intervenants externes :</b>	<b>Communications/ médias :</b>	
<b>Information</b> Quelle documentation fournit-on?  Quelle information s'attend-on à recevoir?		<b>Stratégies de participation et de gestion des conflits :</b>		<b>Résultats escomptés :</b>
				<b>Méthodes de présentation des conclusions :</b>
<b>Méthodes de consultation :</b>				<b>Principaux points à évaluer :</b>
<b>Étapes décisives des consultations :</b>				
<b>Début :</b>		<b>Mi-échéance :</b>		<b>Fin :</b>





## **Outil n° 2 : Description des méthodes de consultation**



<b>Description des méthodes de consultation</b>		
<b>Méthodes pour recueillir des suggestions et des commentaires</b>		
<p><b>ENTREVUES :</b> Un interviewer qualifié pose une série de questions à des personnes présélectionnées afin de recueillir de l'information sur un sujet en particulier – par exemple, un projet ou une politique.</p>	<p><b>Avantages</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- constituent une bonne façon d'obtenir des renseignements précis et différents points de vue;</li> <li>- peuvent aider à approfondir les connaissances sur les enjeux;</li> <li>- peuvent aider à régler les questions complexes;</li> <li>- se font habituellement au cours d'échanges en face à face;</li> <li>- favorisent la production rapide de données détaillées;</li> <li>- peuvent être utiles à l'étape de la préparation des consultations.</li> </ul>	<p><b>Inconvénients</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ne permettent pas d'établir un terrain d'entente puisque les participants sont habituellement interrogés individuellement, en l'absence d'échange de points de vue avec d'autres intervenants;</li> <li>- prennent beaucoup de temps;</li> <li>- exigent un intervieweur compétent;</li> <li>- manquent d'impartialité en raison de la présence de l'intervieweur.</li> </ul>
<p><b>LIGNES SANS FRAIS ET LIGNES DIRECTES :</b> Numéros de téléphone permettant de recueillir des commentaires, des opinions ou encore, des votes.</p>	<p><b>Avantages</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ces méthodes impersonnelles permettent aux gens de formuler leur opinion sans crainte;</li> <li>- peuvent épargner du temps;</li> <li>- sont utiles pour les projets à long terme et peuvent modifier les rôles selon l'évolution de la question.</li> </ul>	<p><b>Inconvénients</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nécessitent un certain savoir-faire afin d'assurer l'exactitude des réponses;</li> <li>- exigent un suivi et une attention particulière au langage et aux messages qui ne sont pas constructifs.</li> </ul>
<p><b>QUESTIONNAIRES ET SONDAGES :</b> Méthodes permettant de recueillir de l'information et des opinions (et parfois des avis) au moyen d'une liste de questions auxquelles le participant doit répondre. Les questions sont à choix multiples ou libres et procèdent par classement.</p>	<p><b>Avantages</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sont particulièrement utiles pour atteindre un segment important de la population;</li> <li>- permettent de participer en gardant l'anonymat;</li> <li>- peuvent être adaptés de façon à tenir compte des enjeux locaux;</li> <li>- peuvent être réalisés par courrier, en ligne ou par téléphone;</li> <li>- fournissent des données.</li> </ul>	<p><b>Inconvénients</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- peuvent être difficiles à analyser d'un point de vue statistique;</li> <li>- nécessitent des conseils en matière de statistique pour assurer la validité de l'outil de sondage;</li> <li>- exigent des connaissances spécialisées pour élaborer des questions valables;</li> <li>- peuvent donner lieu à un faible taux de réponse en l'absence d'une bonne publicité;</li> <li>- ne permettent pas toujours l'interaction et l'échange de commentaires entre les participants.</li> </ul>
<p><b>JOURNÉES PORTES OUVERTES, CENTRES D'INFORMATION PUBLIQUE ET ASSEMBLÉES PUBLIQUES :</b> Événements planifiés qui permettent aux intervenants et au public de rencontrer le personnel, c.-à-d. les organisateurs, en vue d'examiner une ou plusieurs questions préoccupantes ou d'intérêt, d'en discuter ou d'en débattre.</p>	<p><b>Avantages</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- donnent à la population la possibilité de se faire entendre sur les questions qui la préoccupent;</li> <li>- permettent de s'expliquer et de donner de l'information en personne;</li> <li>- peuvent donner lieu à une discussion éclairée et permettre d'entendre l'opinion publique;</li> <li>- sont plus efficaces dans les petites collectivités;</li> <li>- peuvent porter sur des questions qui ne se rapportent pas nécessairement aux objectifs de la consultation.</li> </ul>	<p><b>Inconvénients</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- peuvent donner lieu à des questions qui s'écartent du sujet;</li> <li>- peuvent limiter le nombre de participants en l'absence d'une bonne publicité.</li> </ul>

<b>Description des méthodes de consultation</b>		
<b>Méthodes pour recueillir des suggestions et des commentaires</b>		
<p><b>CONFÉRENCES ET ATELIERS DE TRAVAIL :</b> Réunions d'une certaine envergure (habituellement) qui peuvent être réparties sur plus d'une journée et pendant lesquelles on aborde des questions et des thèmes clés au moyen de sujets secondaires.</p>	<p><b>Avantages</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- offrent un forum efficace pour les discussions en petits groupes, la présentation de mémoires, les séances de questions-réponses et les discussions suivies de la présentation des conclusions;</li> <li>- sont considérés comme les forums de discussion les plus ouverts;</li> <li>- permettent aux intervenants d'être confrontés à d'autres points de vue;</li> <li>- sont accessibles à un large éventail de participants;</li> <li>- aident à établir un consensus.</li> </ul>	<p><b>Inconvénients</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- peuvent être coûteux;</li> <li>- peuvent être dominés par une minorité particulièrement militante;</li> <li>- nécessitent des animateurs expérimentés.</li> </ul>
<p><b>RENCONTRES BILATÉRALES :</b> Il s'agit habituellement d'entretiens individuels entre les représentants de gouvernements. Permettent de remettre en évidence et de définir les enjeux et d'approfondir la base de connaissances relatives au processus.</p>	<p><b>Avantages</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- peuvent permettre d'approfondir les connaissances sur des enjeux particuliers touchant les intervenants;</li> <li>- peuvent permettre d'informer les intervenants sur le mandat et l'orientation du Ministère.</li> </ul>	<p><b>Inconvénients</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- peuvent être limitées lorsque l'attention est fixée sur le programme d'un groupe;</li> <li>- ne permettent pas de rassembler plusieurs intervenants afin de discuter de certaines questions et d'apprendre;</li> <li>- peuvent être considérées comme une méthode qui ne favorise pas la transparence;</li> <li>- peuvent sembler ne pas favoriser la transparence ou l'impartialité.</li> </ul>
<p><b>GROUPES DE DISCUSSION :</b> Processus structuré pour la collecte d'information dans le cadre duquel des participants présélectionnés s'expriment sur des politiques, des projets et des questions précis. Ce processus se concentre généralement sur une question.</p>	<p><b>Avantages</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- peuvent explorer des questions d'une certaine importance;</li> <li>- peuvent permettre aux participants d'entendre les opinions des autres et de remettre en question leur manière de penser face à la réaction des autres participants;</li> <li>- peuvent permettre des réponses plus détaillées;</li> <li>- offrent la possibilité de déterminer l'éventail des différents points de vue sur un sujet particulier ou des changements proposés;</li> <li>- peuvent être très utiles pour une recherche documentaire de base avant la consultation et pour évaluer la clarté des options au terme de la consultation;</li> <li>- peuvent être relativement peu coûteux.</li> </ul>	<p><b>Inconvénients</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les groupes peuvent s'écarter du sujet si les questions ne sont pas clairement formulées;</li> <li>- reposent sur l'efficacité du processus documentaire et de la préparation;</li> <li>- ne permettent pas de généralisation à partir des conclusions de petits groupes de discussion – les points de vue ne sont pas représentatifs de l'opinion du grand public;</li> <li>- nécessitent habituellement l'arbitrage d'un animateur de l'extérieur.</li> </ul>

<b>Description des méthodes de consultation</b>		
<b>Méthodes pour recueillir des suggestions et des commentaires</b>		
<p><b>COMITÉS ET CONSEILS CONSULTATIFS :</b> Membres participant à des discussions ou à des discussions continues en vue d'atteindre un objectif précis.</p>	<p><b>Avantages</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sont utiles lorsqu'un apport continu de commentaires ou de conseils techniques est essentiel au processus décisionnel;</li> <li>- peuvent améliorer la compréhension de la nature et des conséquences du problème qui sont essentiels à l'élaboration des politiques, des programmes ou des services;</li> <li>- se prêtent à l'établissement de relations;</li> <li>- sont plus faciles à planifier que les assemblées publiques ou de plus grande envergure.</li> </ul>	<p><b>Inconvénients</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- peuvent être très structurés et exiger un effort de planification, de participation et de gestion des détails du processus;</li> <li>- peuvent être monopolisés par une minorité particulièrement militante;</li> <li>- peuvent se voir reprocher leur manque de représentativité;</li> <li>- peuvent donner l'impression que les conseillers sont les décideurs;</li> <li>- nécessitent une orientation claire et précise sur les attentes, leur mandat et leur rôle dans le processus décisionnel.</li> </ul>
<p><b>FICHES DE COMMENTAIRES ET CAHIERS DE CONSULTATION :</b> Publications sous forme de document imprimé ou électronique (ou les deux) qui fournissent de l'information contextuelle et invitent les intervenants à suggérer des solutions à une série de problèmes ou de difficultés.</p>	<p><b>Avantages</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- peuvent être utiles pour exprimer clairement le mandat, l'engagement et les buts du Ministère;</li> <li>- constituent une excellente façon d'énoncer un problème ou une difficulté, surtout lorsque différents aspects de la question nécessitent une attention ou des connaissances particulières;</li> <li>- permettent aux intervenants de bien réfléchir avant de répondre aux questions ou aux énoncés présentés.</li> </ul>	<p><b>Inconvénients</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nécessitent une liste de distribution à jour pour les envois par la poste.</li> </ul>

<b>Description des méthodes de consultation</b>		
<b>Méthodes pour réunir les gens</b>		
<p><b>CONFÉRENCES DE CONCERTATION :</b> Deux groupes sont formés : un groupe d'experts et un groupe de non-spécialistes composé de citoyens intéressés. Le groupe de non-spécialistes représentatifs de la population débat d'une question et publie un rapport qui décrit ses attentes, ses préoccupations et ses recommandations. Ses membres se préparent en lisant des documents d'information et en formulant des questions clés. Quant au groupe d'experts, il présente des mémoires et répond aux questions. Les conférences sont ouvertes au public.</p>	<p><b>Avantages</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ouvrent le dialogue entre le public, les experts, les politiciens et le gouvernement;</li> <li>- peuvent être utilisées à l'échelle locale ou internationale pour les enjeux de nature technique ou scientifique;</li> <li>- permettent aux citoyens de rédiger un document qui présente des recommandations;</li> <li>- peuvent se transformer en un événement médiatique.</li> </ul>	<p><b>Inconvénients</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la formation des groupes peut être coûteuse et prendre beaucoup de temps;</li> <li>- nécessitent beaucoup de préparation de la part des membres des deux types de groupes;</li> <li>- peuvent se transformer en un événement médiatique.</li> </ul>
<p><b>TABLES RONDES :</b> Rencontres de représentants de l'industrie, d'organismes gouvernementaux et d'organisations non gouvernementales pour discuter de questions d'intérêt commun.</p>	<p><b>Avantages</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- permettent à des experts de discuter des questions et d'élaborer des stratégies;</li> <li>- peuvent donner lieu à un débat approfondi sur des questions précises;</li> <li>- permettent aux gens d'être confrontés à des opinions différentes;</li> <li>- permettent à des experts et à l'industrie de collaborer avec les représentants du gouvernement.</li> </ul>	<p><b>Inconvénients</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- peuvent favoriser les recommandations formulées par des intervenants particuliers en raison d'un manque d'intérêt du grand public;</li> <li>- peuvent se voir reprocher leur manque de représentativité.</li> </ul>
<p><b>GROUPES DE TRAVAIL :</b> Groupes d'experts ou d'intervenants voués à l'étude d'une question précise. Le groupe de travail établit un rapport formulant des recommandations sur les mesures à prendre.</p>	<p><b>Avantages</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- permettent à des experts de diriger le débat;</li> <li>- sont utiles lorsqu'on a besoin d'obtenir des avis de la part de tierces parties publiques ou ayant un haut profil;</li> <li>- conviennent dans le cas de controverses ayant de vastes répercussions sociales.</li> </ul>	<p><b>Inconvénients</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- exigent un surcroît d'efforts de l'administration et beaucoup de temps;</li> <li>- peuvent être considérés comme favorisant certains intervenants;</li> <li>- peuvent occasionner des disparités entre les recommandations et les exigences et, par conséquent, faire obstacle à la mise en œuvre des recommandations formulées.</li> </ul>

<b>Description des méthodes de consultation</b>		
<b>Méthodes pour réunir les gens</b>		
<p><b>RENCONTRES ÉLECTRONIQUES :</b> On a recours à un réseau d'ordinateurs et à un logiciel d'aide à la décision de groupe pour faciliter la communication face à face afin d'établir un consensus, de résoudre des problèmes, d'élaborer un plan stratégique, de gérer des conflits et d'établir les priorités.</p>	<p><b>Avantages</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- permettent de faire des commentaires sous le couvert de l'anonymat, d'où une participation plus équitable;</li> <li>- permettent de se concentrer sur les enjeux plutôt que sur les personnalités;</li> <li>- ne nécessitent pas la transcription des idées – les commentaires sont enregistrés pendant le processus;</li> <li>- peuvent permettre à de nombreux participants différents d'exprimer leurs idées en même temps;</li> <li>- peuvent permettre à des participants de langue différente d'exprimer leurs idées en même temps;</li> <li>- sont très structurées et donc plus susceptibles de ne pas s'écarter du sujet;</li> <li>- peuvent être utiles à l'étape de préparation des consultations.</li> </ul>	<p><b>Inconvénients</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- exigent le soutien d'animateurs qui connaissent bien le logiciel;</li> <li>- nécessitent un animateur qui peut trouver un juste milieu entre la discussion et la saturation technologique;</li> <li>- nécessitent des règles de base régissant la participation et les échanges;</li> <li>- les participants doivent être capables d'utiliser un clavier ou être aidés d'assistants pour la saisie de données.</li> </ul>
<p><b>GROUPES TÉMOINS FORMÉS DE CITOYENS :</b> Petits groupes d'environ une douzaine de représentants de la collectivité choisis au hasard qui écoutent des experts présenter leur témoignage, puis délibèrent pendant un certain temps. Les groupes recommandent des mesures à prendre à une autorité compétente, qui prend la décision finale par la suite.</p>	<p><b>Avantages</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sont utiles pour susciter la participation des citoyens à la prise de décisions importantes;</li> <li>- peuvent être utiles dans le cas des questions complexes ou hautement techniques;</li> <li>- peuvent constituer un bon exemple pour définir l'engagement et obtenir des opinions éclairées.</li> </ul>	<p><b>Inconvénients</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ne sont pas nécessairement représentatifs de l'ensemble de la collectivité en raison du petit nombre de participants; and</li> <li>- sont très coûteux, ce qui signifie que les questions doivent être choisies avec soin.</li> </ul>
<p><b>ÉCHANTILLONS DE CITOYENS :</b> Groupes formés de plusieurs centaines de personnes représentatives de la population qui doivent répondre aux propositions du gouvernement. Les membres de ces groupes peuvent être choisis au hasard ou selon leurs connaissances ou leur intérêt pour la question.</p>	<p><b>Avantages</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- peuvent être utilisés à long terme comme source d'information quantitative et qualitative;</li> <li>- ne nécessitent pas d'échanges face à face.</li> </ul>	<p><b>Inconvénients</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- peuvent être coûteux à organiser si on n'y a pas recours régulièrement;</li> <li>- ne permettent pas toujours de créer un climat de confiance et de respect mutuel ou de trouver un terrain d'entente.</li> </ul>
<p><b>CERCLES D'ÉTUDE :</b> Petits groupes de 5 à 20 participants sélectionnés qui se rencontrent périodiquement pour analyser certaines questions, habituellement en présence d'un animateur chevronné et en respectant des règles strictes.</p>	<p><b>Avantages</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- permettent aux participants d'assumer de plus en plus la responsabilité et la maîtrise du débat au fil du temps;</li> <li>- sont faciles à gérer;</li> <li>- ne sont pas coûteux;</li> <li>- reposent sur l'accès à des ressources et à des idées locales.</li> </ul>	<p><b>Inconvénients</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ne sont pas nécessairement représentatifs de la collectivité en raison du petit nombre de participants.</li> </ul>

<b>Description des méthodes de consultation</b>		
<b>Méthodes pour réunir les gens</b>		
<p><b>CONFÉRENCES D'INVESTIGATION :</b> Sont composées d'un grand groupe de personnes invitées (de 60 à 70) dont les points de vue varient. Le but est de façonner l'avenir selon les vœux des participants par l'échange d'information, et de parvenir à une vision commune. Les conférences comprennent des séances de travail auxquelles prennent part différents groupes, tels que des représentants du gouvernement et de l'industrie et des utilisateurs.</p>	<p><b>Avantages</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- constituent un processus efficace pour les collectivités afin de traiter des questions d'intérêt local;</li> <li>- sont utiles pour établir un terrain d'entente;</li> <li>- sont encore plus utiles lorsqu'on dispose de peu de temps et que les participants n'ont pas besoin d'une formation préalable.</li> </ul>	<p><b>Inconvénients</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sont difficiles à organiser pour assurer la représentativité;</li> <li>- peuvent entraîner des demandes supplémentaires pour de la recherche.</li> </ul>
<p><b>GROUPES DE RÉFLEXION :</b> Réunissent un groupe plus ou moins nombreux de personnes qui possèdent les connaissances spécialisées nécessaires à l'élaboration de solutions visant à résoudre des questions et des problèmes d'actualité. Le processus peut prendre de un à trois jours.</p>	<p><b>Avantages</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- favorisent la pensée créative;</li> <li>- sont très utiles lorsque les questions sont complexes;</li> <li>- sont utiles lorsque des recommandations de la part de tierces parties sont requises.</li> </ul>	<p><b>Inconvénients</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reposent sur le processus de sélection des participants;</li> <li>- ne peuvent pas compter strictement sur l'opinion d'experts pour représenter les points de vue du grand public;</li> <li>- peuvent être faussés par des opinions préconçues formulées par les experts et pas nécessairement cautionnées par le grand public.</li> </ul>
<p><b>CHARRETTES :</b> Consistent en un atelier de travail réunissant tous les intervenants, peu importe leurs divergences d'opinion.</p>	<p><b>Avantages</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- permettent à des groupes divers de se réunir afin de régler des problèmes;</li> <li>- sont utiles lorsqu'il faut parvenir à une entente en un court laps de temps;</li> <li>- permettent aux participants de mieux comprendre des positions qui sont différentes et opposées à la leur.</li> </ul>	<p><b>Inconvénients</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- peuvent prendre beaucoup plus de temps que prévu;</li> <li>- nécessitent un consensus alors qu'il peut être difficile d'amener les participants à s'efforcer de résoudre leurs différends et d'élaborer un plan d'action qui convient à tous;</li> <li>- peuvent placer l'autorité compétente dans une situation où elle devra accepter les résultats ou perdre sa crédibilité.</li> </ul>



## Description des méthodes de consultation

## Méthodes pour réunir les gens

	Avantages	Inconvénients
<p><b>SONDAGES ET ASSEMBLÉES DÉLIBÉRANTES :</b> Réunissent différents aspects des sondages, des conférences et des tables rondes. Un groupe (entre 40 et 100 personnes) choisi au hasard et représentatif de la population doit remplir un questionnaire au début du processus. Les participants reçoivent ensuite de la documentation sur différents scénarios, y compris des arguments pour et contre chaque scénario. Ils débattent de ces arguments pour finalement remplir un second questionnaire afin d'évaluer tous les changements de départ et d'en expliquer la raison.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- permettent de traiter de questions très précises; permettent des interactions officielles et non officielles;</li> <li>- peuvent nécessiter l'aide d'experts pour fournir de l'information;</li> <li>- permettent aux participants d'être bien renseignés sur les questions;</li> <li>- exigent des participants qu'ils donnent les raisons pour lesquelles ils appuient un point de vue en particulier;</li> <li>- permettent de cerner, le cas échéant, les changements dans la position des participants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- peuvent être coûteux et nécessiter des processus de planification, de mise en œuvre et de production de rapports finaux qui demandent un temps considérable;</li> <li>- sont des méthodes relativement nouvelles qui nécessitent le soutien d'animateurs expérimentés;</li> <li>- nécessitent des échantillons représentatifs de la population, ce qui peut compliquer la planification des déplacements et de l'hébergement.</li> </ul>
<p><b>PROCESSUS DELPHI :</b> Sélection d'un groupe où sont représentés les différents points de vue d'une question. Les participants formulent des commentaires et discutent des questions. Après la discussion, les membres du groupe présentent leurs conclusions concernant les questions et les points de vue en gardant l'anonymat. La discussion et les échanges se poursuivent jusqu'à ce que le groupe arrive à un consensus ou à un désaccord stable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- favorise le rapprochement de points de vue différents et les compromis;</li> <li>- met l'accent sur l'élaboration de solutions adoptées d'un commun accord.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- peut demander beaucoup de temps;</li> <li>- peut amener les participants à changer leur manière de penser et à adopter l'opinion la plus répandue;</li> <li>- ne convient pas aux groupes qui ne sont pas intéressés par les compromis ou les consensus.</li> </ul>

<b>Description des méthodes de consultation</b>	
<b>Consultations en ligne</b>	
<p><b>Listes d'adresses électroniques</b> – Un groupe de participants (abonnés) communiquent entre eux par l'intermédiaire d'une adresse électronique unique. Le message envoyé à l'origine à l'adresse principale ainsi que les réponses sont distribués à tous les participants.</p>	<p><b>Babillard électronique</b> – Application Web qui permet aux utilisateurs d'afficher leurs messages sur un site Web. Cet outil, qui est relativement simple, permet aux participants de se répondre entre eux en affichant leurs messages, sans qu'il y ait de fil conducteur défini.</p>
<p><b>Forum sur l'Internet</b> – Application en ligne qui regroupe à la fois les éléments de la discussion sur Internet et certaines caractéristiques de la conversation en ligne (clavardage ou chat). Ce type d'outil de collaboration en ligne comprend l'utilisation d'un tableau électronique blanc, la conversation en ligne, le partage de fichiers ainsi qu'une zone de discussion à liaison asynchrone.</p>	<p><b>Discussion sur l'Internet</b> – Cette méthode, qui est semblable au babillard électronique, permet aux participants d'afficher et de répondre aux messages des autres. Elle permet par ailleurs de respecter un fil conducteur, l'échange de documentation et la protection par mot de passe.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Avantages</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- permettent de discuter de questions et de problèmes spécifiques;</li> <li>- peuvent permettre à des minorités discrètes de s'exprimer;</li> <li>- assurent un accès facile et peu coûteux à de l'information et à de la documentation de base;</li> <li>- permettent à tous d'exprimer leur opinion peu importe où ils se trouvent.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Inconvénients</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dépendent des possibilités d'accès à Internet et du niveau de compétence en informatique;</li> <li>- nécessitent une formation sur la communication Internet;</li> <li>- nécessitent des règles de base régissant la participation et les échanges;</li> <li>- requièrent des compétences ou une formation spécialisées pour élaborer et gérer le processus et pour animer la réunion ou arbitrer au besoin</li> </ul>

### **Outil n° 3 : Modèle de planification**

---



## MODÈLE DE PLANIFICATION

### 1.0 OBJECTIFS :

### 2.0 CONTEXTE :

### 3.0 QUESTIONS:

### 4.0 ANALYSE CONJONCTURELLE (INTERNE ET EXTERNE) :

- Interne au MPO
- Autres organismes fédéraux
- Gouvernements provinciaux
- Administrations ou collectivités locales
- Groupes/communautés autochtones
- Industrie de l'écotourisme
- Industries des produits de l'océan et des mers
- Industrie aquicole
- Adeptes de la pêche récréative
- Plaisanciers
- Industrie halientique
- Organisations non-gouvernementales à vocation écologique
- Milieu universitaire
- Autres (Se référer au *Cadre de consultation* pour d'autres exemples)

### 5.0 STRATÉGIE DE CONSULTATION :

#### 5.1 Équipe de planification :

#### 5.2 Financement et besoins budgétaires

(Joindre une estimation des coûts)

- Avis et publicité au sujet des consultations
- Locaux où se tiendront les réunions
- Services d'animateurs
- Services de traduction
- Distribution de matériel
- Déplacements et logistique des réunions

#### 5.3 Matériel de consultation :

- Matériel de présentation
- Cahiers, sondages et questionnaires de consultation
- Web
- Information générale
- Avis et publicité
- Cahier de consultation pour rétroaction en ligne
- Rapports et documentation de base

## **5.4 Approche recommandée**

### **5.4.1 Préparation :**

- Cibler les principaux intervenants et les possibilités de rencontre
- Dresser la liste des tâches et définir les échéances pour l'équipe de planification
- Élaborer les outils de consultation
- Déterminer les produits, responsabilités et échéances

### **5.5 Consultations avec les groupes autochtones :**

### **5.6 Suivi des consultations :**

- Questionnaires, sondages et rétroaction

### **5.7 Mise en œuvre :**

- Début des consultations
- Communiqués de presse
- Autre avis et publicité
- Tenue de réunions, activités de consultation et activités base sur le Web

### **Calendrier des réunions :**

<b>Région</b>	<b>Type</b>	<b>Ville</b>	<b>Lieu</b>	<b>Date</b>

- Gérer et transmettre l'information
- Échanger l'information avec les participants

### **5.8 Documenter le processus**

## **6.0 STRATÉGIE DE COMMUNICATION :**

- Joindre un plan de communication si nécessaire

## **7.0 ÉVALUTION DE LA CONSULTATION :**

---

**Préparée par :**

**Examinée par :**

**Approuvée par :**

**Outil n° 4 : Exemple d'un code de déontologie des participants à des consultations**

---





## **EXEMPLE D'UN CODE DE DÉONTOLOGIE DES PARTICIPANTS À DES CONSULTATIONS**

Le droit des particuliers et des groupes de participer à des consultations s'accompagne de responsabilités. Les parties qui participent au processus de consultation doivent le faire de bonne foi et dans l'intérêt du public, de même que dans leur propre intérêt. Les participants sont tenus de s'exprimer de façon courtoise, nuancée et concise. Tous les représentants ont l'obligation de rendre des comptes à leurs mandants, de veiller à ce que le gouvernement obtienne l'information dont il a besoin pour prendre des décisions judicieuses et éclairées, et de faire en sorte que le processus de consultation fonctionne de la façon la plus efficace possible.

Les participants à un processus de consultation doivent :

1. Optimiser l'échange d'information entre les parties et éviter le plus possible les malentendus :
  - en s'exprimant clairement, en écoutant attentivement et en demandant des éclaircissements si un point n'est pas bien compris;
  - en communiquant aux autres l'information liée aux questions à l'étude;
  - en exprimant ouvertement et directement leurs préoccupations concernant d'autres participants, les enjeux ou le processus;
  - en expliquant clairement ce qu'ils jugent important, quels sont leurs intérêts et pourquoi; et
  - en exposant leur point de vue de manière aussi concise et brève que possible.
2. Veiller à ce que tous les participants aient la possibilité de prendre part au débat et à ce que leur point de vue et leurs intérêts soient pris en compte :
  - en sollicitant la participation de toutes les parties intéressées; et
  - en permettant aux parties concernées de se faire entendre avant de prendre une décision.
3. Créer un climat de respect mutuel :
  - en établissant une distinction entre les problèmes et les gens;
  - en respectant les valeurs et les intérêts des autres parties;
  - en évitant les propos accusatoires, les critiques, les comportements agressifs et les stéréotypes;
  - en écoutant ce que les autres ont à dire sans les interrompre;
  - en commençant les réunions à l'heure prévue; et
  - en cherchant à comprendre le point de vue des autres en faisant preuve d'ouverture d'esprit.
4. Veiller à rendre des comptes aux mandants, le cas échéant :
  - en s'efforçant d'assister à toutes les réunions de consultation importantes ou en y déléguant un suppléant avec l'accord préalable des participants;
  - en établissant clairement les comptes à rendre en concertation avec ceux qu'ils représentent et avec les autres représentants;

- en agissant conformément aux pouvoirs qui leur sont conférés par les mandants et en veillant à ce que les autres représentants comprennent ces pouvoirs;
  - en partageant régulièrement des renseignements pertinents avec leurs mandants et en cherchant à obtenir leur appui dans les domaines où des ententes doivent être conclues; et
  - en intervenant rapidement pour soulever et régler tout problème concernant l'obligation de rendre des comptes ou mettant en cause un représentant afin de préserver l'intégrité et la confiance du groupe.
5. Faciliter la conclusion d'ententes visant toute la gamme des intérêts au cours des négociations qui s'inscrivent dans un processus de consultation :
- en négociant de bonne foi et en établissant les meilleures ententes possibles;
  - en évitant de participer à des activités qui peuvent nuire au processus de consultation;
  - en mettant l'accent sur les intérêts et les objectifs de base plutôt que sur les positions adoptées et en s'efforçant de tenir compte des intérêts des autres;
  - en admettant qu'une entente fondée sur des intérêts, des valeurs et des principes communs constitue la base de relations harmonieuses;
  - en reconnaissant la légitimité de tous les intérêts;
  - en traitant les désaccords comme des problèmes à régler et non comme des conflits personnels ou sectoriels;
  - en permettant aux participants de faire preuve de créativité et d'exprimer des idées sans que cela nuise aux discussions à venir; et
  - en appuyant les ententes consensuelles.
6. Participer à des activités médiatiques et à des activités de communication appropriées :
- en s'assurant que les descriptions du processus et le point de vue des autres représentants sont conformes à la réalité et acceptables pour toutes les parties avant de les communiquer au public ou aux médias; et
  - en veillant à ce que les communications avec les médias soient respectueuses des autres parties.

**Outil n° 5 : Modèle de compte rendu de réunion**



## MODÈLE DE COMPTE RENDU DE RÉUNION

**Date :**

**Lieu :**

**Objet de la réunion :**

**Groupe ou comité consultatif :**

**Participants :**

(Indiquer les participants, les groupes, ou les types de groupes, selon le niveau de précision désiré.)

---

**Documentation et documents distribués (liste) :**

**Principales questions débattues :**

**Mesures à prendre :**

**Recommandations et décisions adoptées ou reportées :**

**Prochaines étapes :**

**Personne-ressource :**



**Outil n° 6 : Liste de contrôle pour l'évaluation**





## LISTE DE CONTRÔLE POUR L'ÉVALUATION

### Préparation

- Est-ce que la pertinence de la consultation a été établie?
- Est-ce que les membres de l'équipe de planification ont été identifiés? Les rôles et responsabilités de chacun ont-ils été définis?
- Est-ce que les objectifs de la consultation et les résultats escomptés ont été identifiés?
- Est-ce qu'un calendrier pour le processus de consultation a été établi?
- Est-ce qu'une analyse de contexte précisant les avantages et les inconvénients a été réalisée?
- Est-ce que les rôles de la Direction des communications et des médias ont été déterminés?
- Est-ce que les critères de suivi et d'évaluation ont été définis en fonction des objectifs?

### Conception

- Est-ce que les méthodes de consultation ont été déterminées en fonction des circonstances et des participants?
- Est-ce que le calendrier a été établi de manière à allouer suffisamment de temps aux participants pour préparer leur intervention à la consultation?
- Est-ce qu'un plan a été établi pour chacune des activités de consultation?

### Mise en œuvre

- Est-ce que les attentes de chacun ont été communiquées?
- Est-ce que des conflits ont été envisagés et des solutions suggérées?
- Qui animait? Le travail de l'animateur a-t-il donné de bons résultats?
- Les participants étaient-ils adéquatement préparés à prendre part à la consultation? L'information fournie était-elle suffisante? Était-elle facile à comprendre?
- Est-ce qu'un suivi a été intégré au processus de consultation? A-t-il fallu apporter des modifications (p. ex., méthodes, calendrier, ressources ou participation) afin de satisfaire aux objectifs de la consultation?

### Synthèses et présentation des conclusions

- A-t-on recueilli des commentaires concernant le processus de consultation et le déroulement de la consultation?
- Est-ce que l'information visant à tenir les participants au courant du processus de consultation et du déroulement de la consultation a été transmise?
- Est-ce que le mécanisme de présentation des conclusions, des échéanciers et des destinataires a été déterminé à l'avance?

## Évaluation

- Est-ce qu'une documentation systématique et une présentation de comptes rendus ont été assurées tout au long du processus de consultation?
- Est-ce que l'évaluation a été accomplie en fonction des indicateurs de rendement déterminés plus tôt au cours du processus?
- De quelle manière les commentaires formulés par les participants ont-ils été utilisés au cours du processus de décision?
- Est-ce que les pratiques exemplaires et les leçons apprises ont pu être mises en commun?
- Est-il nécessaire d'instaurer une relation suivie avec les participants et les intervenants en vue des prochaines étapes?

## **Outil n° 7 : Exemple d'un tableau d'évaluation**



### EXEMPLE D'UN TABLEAU D'ÉVALUATION

Ce tableau d'évaluation peut être utilisé pour décrire les objectifs, les indicateurs d'efficacité et l'évaluation tout au long ou au terme du processus de consultation. Cet échantillon montre comment le modèle peut être utilisé.

<b>Objectifs</b>	<b>Indicateurs d'efficacité</b>	<b>Techniques d'évaluation possibles</b>
Déterminer les changements nécessaires pour mettre à jour une loi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer et explorer une ou deux idées nouvelles et innovatrices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Observation</li> </ul>
Approfondir les connaissances sur le processus réglementaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>75% des participants sont en mesure de décrire le processus réglementaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sondages, questionnaires et entrevues</li> </ul>
Accroître la diversité des participants qui prennent part au processus	<ul style="list-style-type: none"> <li>De nouvelles organisations issues de différents secteurs ou problèmes sont représentées</li> <li>On constate la présence de deux fois plus de participants appartenant à une communauté de langue minoritaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les participants doivent signer un registre à leur arrivée à la séance</li> </ul>
Accroître les connaissances sur les questions de nature écologique	<ul style="list-style-type: none"> <li>60% des participants sont en mesure de décrire les questions de nature écologique prédéterminées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sondages, questionnaires et entrevues</li> </ul>
Approfondir les connaissances des participants sur les questions traitées	<ul style="list-style-type: none"> <li>15% des participants indiquent qu'ils ont une meilleure appréciation des préoccupations des autres groupes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procéder à des sondages avant et après le processus</li> </ul>
Tenir des réunions qui respectent les procédures	<ul style="list-style-type: none"> <li>80% des participants indiquent que les réunions ont été bien gérées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sondages, questionnaires et entrevues</li> </ul>
Encourager la communication en ligne des commentaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>On obtient deux fois plus de réponses transmises en ligne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comparaison aux consultations précédentes en ligne portant sur le même sujet</li> <li>Publicité ciblée des consultations en ligne au moyen d'un site Web, de lettres, etc.</li> </ul>



## **Outil n° 8 : Traduction**

---





## TRADUCTION

La présente section fournit de l'information sur la traduction en vertu des dispositions de la *Loi sur les langues officielles*, de même que sur la traduction dans une troisième langue.

### ***Traduction dans une des langues officielles***

---

La *Loi sur les langues officielles*<sup>2</sup> décrit les responsabilités des ministères et des organismes du gouvernement concernant la diffusion de l'information et la prestation de services dans les deux langues officielles. Afin de respecter la *Loi*, le plan de consultation devrait déterminer les besoins en matière de traduction et le type de traduction qui sera nécessaire (traduction de documents ou interprétation simultanée, ou les deux) afin de pouvoir établir les échéances et le budget.

Les parties IV et VII de la *Loi* revêtent une importance particulière puisqu'elles traitent respectivement du service au public et du service aux communautés de minorité linguistique. En s'acquittant de leur mandat, les ministères fédéraux sont responsables de plusieurs démarches liées à la *Loi*, à savoir :

- déterminer si les politiques et les programmes ont une incidence sur la promotion de la dualité linguistique et le développement des collectivités;
- consulter les publics concernés, plus particulièrement les représentants de communautés de langues officielles minoritaires, concernant l'élaboration et la mise en œuvre de politiques et de programmes; et
- planifier les activités appropriées aux endroits où des effets ont été mis en évidence.

Si les consultations sont menées dans des communautés de langue minoritaire, il y a lieu de les annoncer et de prévoir la documentation de base et les réunions dans les deux langues officielles. En pareil cas, les échéances, le budget et les ressources doivent être planifiés en conséquence.

---

<sup>2</sup> <http://lois.justice.gc.ca/fr/O-3.01/index.html>

## ***Traduction dans une troisième langue***

Les consultations sont parfois menées dans une langue autre que le français ou l'anglais. La présente section fournit l'orientation nécessaire concernant la procédure à suivre et la validité de cette démarche, puisqu'il n'existe aucune loi ou politique à ce sujet. La décision de traduire ou non dans une troisième langue est prise en fonction de chaque cas.



### **Facteurs à considérer**

Le béluga est essentiel à certaines collectivités locales du Nord québécois; il constitue un produit de subsistance. Les plans de gestion du béluga de la région du Québec sont habituellement traduits dans la langue locale.

Dans la région du Pacifique, des documents de consultation ont été traduits en mandarin, en punjabi, en vietnamien, en coréen et dans d'autres langues. Par exemple, les consultations sur le bar rayé touchaient un groupe de lobbyistes asiatiques représentant l'industrie de la transformation et de la vente du poisson. On a donc fait un effort particulier pour atteindre les membres de ce groupe en leur fournissant de la documentation dans leur langue.

Les langues autres que les langues officielles sont réparties en deux catégories : les langues autochtones et les langues internationales.

Les langues autochtones comprennent l'inuktitut, le micmac, l'ojobway et le cri et leurs dialectes, ainsi que d'autres langues parlées par les peuples autochtones du Canada. Toute langue parlée par une population immigrante du Canada peut être considérée comme une langue internationale. Ces deux catégories sont distinctes parce qu'elles impliquent des considérations, entre autres, culturelles. Ces considérations sont abordées à l'intérieur des prochaines sections.

La traduction dans une troisième langue peut être coûteuse et exiger du temps supplémentaire. Avant d'opter pour la traduction dans une troisième langue, les représentants du MPO devraient avoir une bonne idée des résultats prévus et de la façon dont la traduction sera utile à l'efficacité de la consultation. Il y a lieu de peser les avantages par rapport aux coûts et au temps nécessaire à la traduction.

L'un des éléments à prendre en considération lorsqu'on envisage la traduction dans une troisième langue est la patience. Les représentants du MPO qui rédigent les documents ne sont habituellement pas des spécialistes de la langue et devront s'en remettre aux connaissances spécialisées et à la bonne volonté d'un traducteur qualifié. Il ne s'agit pas simplement de traduire des mots; trouver des équivalents pour des concepts culturels n'est pas toujours une tâche facile.

## ***Déterminer les besoins concernant la traduction***

Il faut d'abord déterminer si la traduction dans une troisième langue constitue une obligation. Par exemple, certaines ententes peuvent comprendre des exigences afin que l'information soit traduite dans la langue des groupes autochtones.

La traduction dans une troisième langue peut être envisagée lorsque la politique, le programme ou le service ayant donné lieu aux consultations a une incidence directe sur une population dont la langue de communication principale n'est ni le français ni l'anglais. Les traductions dans une troisième langue peuvent également s'inscrire dans le cadre des bonnes pratiques de gestion des affaires publiques, en application des principes énoncés dans le *Cadre de consultation*. Un dirigeant communautaire ou le président d'une association locale peuvent fournir des conseils sur la façon de consulter un groupe donné. Si la question est urgente et que le temps presse, les représentants du MPO peuvent discuter directement avec un représentant de la collectivité qui parle le français ou l'anglais.

Une fois la décision prise, il est important de s'entendre sur une langue qui convient à la communication et aux consultations, puisqu'il faudra sans doute prendre en considération les dialectes régionaux. Par exemple, l'Association des Inuit du Labrador préfère se charger directement de la traduction parce que le dialecte inuktitut du Labrador est différent de celui des Inuit du reste du Canada.

## ***Coûts de la traduction***

Les ressources nécessaires à la traduction dans une troisième langue, soit les coûts de financement et le temps, peuvent être prohibitives. Lorsque des documents de consultation sont traduits dans une troisième langue, le budget doit également prévoir les coûts pour la traduction des commentaires recueillis, du rapport de présentation des conclusions voire, dans certains cas, des renseignements transmis oralement. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada peut fournir des ressources et se charger d'évaluer les coûts de la traduction.

Une autre solution satisfaisante consiste à engager une personne de la collectivité pour communiquer avec les participants dans leur langue au cours de discussions en petits groupes, plutôt que de faire traduire les documents. En pareil cas, il est important de déterminer comment les participants veulent être consultés.



### **Facteurs à considérer**

Est-ce que la traduction servira à fournir de l'information ou est-ce qu'il vous suffira de consulter les participants afin d'obtenir des conseils et de l'information dans une troisième langue?

Afin de communiquer des messages uniformes avec efficacité et exactitude, il est recommandé de créer un lexique des expressions qui reviennent souvent (telles que « plan de gestion des pêches » et « développement durable ») et de transmettre ces expressions aux traducteurs. Cette démarche aidera autant à la traduction qu'à l'interprétation.

### ***Traducteurs***

Il est généralement plus difficile de trouver un traducteur pour les groupes autochtones que pour les langues internationales.

Les textes sont habituellement traduits en langue autochtone par une personne plutôt que par une entreprise ou une organisation. Par conséquent, il est essentiel que les responsables du MPO établissent de bonnes relations avec les dirigeants de ces collectivités afin de demander aux gens qu'ils rencontrent de l'information sur les services de traduction locaux. Les dirigeants de collectivités et les chefs d'associations autochtones peuvent aussi fournir de l'information sur les services de traduction.

Les associations locales d'immigrants disposent souvent de listes de traducteurs agréés pour la traduction dans une langue internationale. Le Bureau de la traduction du gouvernement du Canada constitue également une bonne source d'information sur les services de traduction.

### ***Contrôle de la qualité***

Avant de publier les documents traduits, il est préférable de les réviser. Un membre du personnel du MPO, le dirigeant de la collectivité ou un professeur d'université pourrait se charger de la révision.

### ***Technologie***

Certains traducteurs communiquent par courriel, tandis que d'autres ne communiquent que par télécopieur. Si le temps est limité, les représentants du MPO devraient s'entendre dès le début avec le traducteur sur le type de correspondance qui sera utilisé et tenir compte de ces contraintes dans le plan de consultation. Certaines langues, telles que l'inuktitut, utilisent des caractères que Microsoft Word et d'autres applications bureautiques standard ne peuvent reproduire. Il se peut que les documents dans ces langues ne soient disponibles que sur support papier ou en format PDF que l'on ne peut lire qu'en utilisant « Acrobat Reader ». Il faudra s'entendre sur le format, car cela peut modifier la méthode de distribution du document.

**Outil n° 9 : Financement**

---



## FINANCEMENT

La politique du Ministère ou du gouvernement du Canada ne prévoit pas de financement pour la participation à des consultations. Toutefois, si les représentants du MPO déterminent que la participation de certaines personnes serait utile dans le cadre d'une consultation donnée, mais qu'elle sera impossible en l'absence de financement, ils doivent consulter les politiques applicables du Conseil du Trésor. Au moment d'élaborer le plan de consultation et d'identifier les participants, les représentants du MPO doivent analyser les avantages et les coûts du financement de certains participants. L'analyse doit présenter les solutions de rechange ainsi que les situations similaires dans le passé, ainsi qu'une évaluation des coûts financiers et des avantages de la participation envisagée par rapport aux coûts à assumer.

Si l'on considère que la participation des personnes envisagées pourrait être utile aux consultations sur l'élaboration de politiques, de programmes et de services, il y a des solutions de rechange à la consultation directe auxquelles on peut avoir recours :

- fournir de l'information et obtenir de la rétroaction par la poste, par téléphone ou par Internet;
- utiliser des nouvelles technologies, telles que le courriel programmé et les discussions en ligne;
- organiser des discussions bilatérales avec les participants, par téléphone ou en leur rendant visite.

Il n'y a pas de norme pour déterminer s'il faut offrir ou non un support financier aux participants à une consultation. La décision de prendre en charge les frais ou d'offrir une autre forme d'aide doit être transparente et appliquée équitablement à tous les participants éventuels. Dans tous les cas, que ce soit pour affecter des ressources aux consultations ou pour fournir de l'aide financière aux participants, les représentants du MPO doivent avoir à cœur de gérer efficacement les fonds publics.

### ***Lignes directrices à l'égard du financement pour la participation***

---

Une fois la décision prise, le soutien apporté aux participants pourrait comporter une aide financière ou non financière afin d'aider les organismes locaux à se préparer en vue des consultations. Consultez les documents indiqués ci-après pour obtenir plus de détails sur les politiques du gouvernement du Canada en matière de financement des

personnes se déplaçant pour les affaires du gouvernement, pour le financement de l'accueil et autres<sup>3</sup>.

<i>Directives sur les voyages</i>	<a href="http://www.tbs-sct.gc.ca/hr-rh/gtla-vgcl/index_f.asp">http://www.tbs-sct.gc.ca/hr-rh/gtla-vgcl/index_f.asp</a>
<i>Politique sur l'utilisation des chèques de voyage, des cartes de voyage et des comptes de voyages de voyage et des comptes de voyages</i>	<a href="http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/TBM_142/travcheqcardsacc_f.asp">http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/TBM_142/travcheqcardsacc_f.asp</a>
<i>Politique sur l'accueil</i>	<a href="http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TBM_113/HOSP_f.asp">http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TBM_113/HOSP_f.asp</a>
<i>Répertoire des entreprises de location de véhicules de TPSGC</i>	<a href="http://www.rhelve.svg.gc.ca">http://www.rhelve.svg.gc.ca</a>
<i>Politique sur les bénévoles</i>	<a href="http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/vp-pb/vp-pb_f.asp">http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/vp-pb/vp-pb_f.asp</a>
<i>Politique sur les marchés</i>	<a href="http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/Contracting/contractingpol_f.asp">http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/Contracting/contractingpol_f.asp</a>
<i>Politique sur la gestion des risques</i>	<a href="http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/RiskManagement/riskmanagpol_f.asp">http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/RiskManagement/riskmanagpol_f.asp</a>

### ***Quels sont les coûts admissibles en cas de financement des participants?***

Les politiques du Conseil du Trésor visent ceux qui se déplacent pour les affaires du gouvernement ou aident autrement les activités du gouvernement. Le financement peut couvrir les honoraires, les voyages et les coûts connexes, ainsi que d'autres formes d'aide.

#### ***Honoraires***

Les gestionnaires peuvent envisager de verser des honoraires à un participant pour ses contributions, pour son leadership et pour son engagement s'ils dépassent le cadre de la participation normale à des consultations. Selon le montant des honoraires, on peut avoir recours à une « lettre d'invitation » ou exiger un contrat de service distinct. Consultez les politiques du Conseil du Trésor pour obtenir des détails.

#### ***Voyages et coûts connexes***

La directive du Conseil du Trésor régissant les voyages des fonctionnaires, du personnel exonéré et d'autres personnes qui voyagent pour les affaires du gouvernement pourrait être applicable aux participants à une consultation lorsqu'ils voyagent aux fins d'activités du gouvernement fédéral. Le sommaire suivant contient de l'information générale. Consultez les documents et les liens de la liste ci-avant pour obtenir plus de renseignements.

<sup>3</sup> Les liens étaient toujours valides en mars 2004.



Les éléments qui suivent sont traités dans la directive sur les voyages :

- transport vers l'endroit des consultations et en provenance de celui-ci par avion, train, autocar, automobile louée ou véhicule personnel, y compris tout le transport terrestre local;
- hébergement commercial ou privé;
- repas et indemnité de faux-frais pendant les consultations, jusqu'au maximum autorisé par le Conseil du Trésor; et
- les participants handicapés ont droit à des sommes raisonnables liées à une aide spéciale pendant un voyage.

Si les représentants du MPO acceptent de financer les dépenses de voyage en vue d'une participation, selon la politique du Conseil du Trésor, il est préférable qu'un ministère se charge de toutes les démarches et facture le tout au poste de voyage approprié. Cela réduit au minimum le risque pour le gouvernement et les frais remboursables aux voyageurs.

### ***Autre forme d'aide***

Les demandes d'aide non financière (notamment l'accès à des compétences spécialisées ou à des installations) peuvent être considérées si cette aide peut permettre une participation plus efficace aux consultations.



## Ouvrages de références et ressources

---

### Documents

- Abele, France, et coll. *Talking with Canadians: Citizen Engagement and the Social Union*. Ottawa: Conseil canadien de développement social, 1998.
- Bohman, James. *Public Deliberation : Pluralism, Complexity, and Democracy*. Cambridge sous la direction de : The MIT Press, 1996.
- Buckles, Daniel., ed. *Cultivating Peace: Conflict and Collaboration in Natural Resource Management*. Ottawa: Centre de recherches pour le développement international, 1999.
- Canada West Foundation. *Meaningful Consultation: A contradiction in terms?* Calgary: Canada West Foundation, 1997. Disponible à [www.cwf.ca](http://www.cwf.ca)
- Cormick, Gerald, et coll. *Building Consensus for a Sustainable Future: Putting principles into practice*. Ottawa: Table ronde sur l'environnement et l'économie, 1996.
- Dryzek, John. *Deliberative Democracy and Beyond: Liberals, Critics, Contestations*. Oxford: Oxford University Press, 2000.
- Fung, Archon. «Creating Deliberative Publics : Governance After Devolution and Democratic Centralism. » *The Good Society*, volume 11, n° 1, 2002, p. 66-71
- Gouvernement du Canada. *Guide de la consultation et de la participation des citoyens*. Ottawa: Agence canadienne d'évaluation environnementale.
- Gouvernement du Canada. *Guide de la consultation et de la participation des citoyens*. Ottawa: Agriculture et Agroalimentaire Canada.
- Gouvernement du Canada. *Guide pour la participation du public*. Ottawa: le Ministère de la Justice.
- Gouvernement du Québec. *Politique de consultation sur les orientations du Québec en matière de gestion et de mise en valeur du milieu forestier*. Ministère des Ressources naturelles, 2003. <http://www.mrn.gouv.qc.ca>
- Government of British Columbia. *Forest Practices Code of British Columbia: Public Consultation Guidebook*. Ministry of the Environment, 1995.
- Groupe de sociétés Phillips. *Analyse des besoins en formation liée aux techniques de consultation*. Rapport sur l'ensemble du projet pilote. mai 1993.
- Hemmati, Minu, Felix Dodds et Hasin Enayati. *Multi-stakeholder Process for Governance and Sustainability: Beyond Deadlock and Conflict*. London: Earthscan Publications, 2002.

- Initiative sur le secteur bénévole et communautaire (Canada). *Codes de bonnes pratiques : Pour donner suite à l'Accord entre le gouvernement Canada et le secteur bénévole et communautaire*. Ottawa. Octobre 2002. [www.vsi-isbc.ca](http://www.vsi-isbc.ca)
- Société financière internationale. *Doing Better Business Through Effective Public Consultation and Disclosure: A Good Practice Manual*. Washington: Société financière internationale, 1998.
- Kaner, Sam, et coll. *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. Philadelphia, PA: New Society Publishers, 1996.
- Lewicki, Roy J., David M. Saunders et John W. Minton. *Essentials of Negotiation*, seconde édition. Toronto: McGraw-Hill/Irwin, 2000.
- Phillips Group of Companies. *Consultation Training Needs Analysis*. Pilot Project Overview. mai 1993.
- Phillips, Susan D. et Michael Orsini. « Mapping the Links: Citizen Involvement in Policy Processes » *Canadian Policy Research Network Discussion Paper*. 2002.
- Sterne, Peter avec Sandra Zagon. *Guide de consultation du public : modifier les rapports entre le gouvernement et les canadiens*. Centre Canadien de gestion. 1997.
- Susskind, Lawrence et Patrick Field. *Dealing with an Angry Public*. New York: Free Press, 1996.
- Usherwood, Tim. *Understanding the Consultation: Evidence Theory and Practice*. Buckingham: Open University Press, 1999.
- Vincent, Sylvie. *La consultation des populations : Définitions de travail sur les méthodes de consultation*. Dossier-synthèse n° 10, Bureau de soutien de l'examen public du projet Grande-Baleine. 1994.
- Weimer, David L. « Enriching Public Discourse : Policy Analysis in Representative Democracies. » *The Good Society*, Volume 11, n° 1, 2002. p 61-65.

### En ligne

- Grundahl, Johs. *The Danish Consensus Conference Model*. 1995. Disponible à <http://www.ucalgary.ca/~pubconf/Education/grundahl.htm>
- International Association for Public Participation. (en anglais) Formation, conférences annuelles, boîte à outils, événements internationaux et des sections, documents sur les valeurs et un code de pratique pour les spécialistes de la participation publique. Disponible à <http://www.iap2.org>
- OCDE. *Des citoyens partenaires: Information, consultation et participation à la formulation des politiques*. 2001. Disponible à <http://www.oecd.org/puma/>

United Kingdom Cabinet Office. *Code of Practice on Written Consultation*. 2000.

Disponible à <http://www.cabinet-office.gov.uk/regulation/Consultation/introduction.htm>

Wilcox, David. *The Guide to Effective Participation*.

Disponible à <http://www.partnerships.org.uk/guide/index.htm>

## Formation

Les gestionnaires et le personnel du MPO sont encouragés à suivre une formation en consultation. Le personnel devrait se renseigner sur la grande variété de techniques et d'outils de consultation qui sont maintenant disponibles. La formation en consultation a un double intérêt : elle améliore les compétences personnelles des employés et accroît la capacité du Ministère. Idéalement, les gestionnaires et le personnel devraient suivre une formation en matière d'écoute, de communication, de négociation et de concertation. Une formation spécialisée portant sur les aspects pratiques destinée à faciliter de la conception et le bon déroulement de consultations uniformes, fructueuses et efficaces devrait également être proposée. Des ressources pour la formation en consultation sont disponibles au niveau local, régional et national. Le tableau qui suit présente la liste de la formation offerte.

### ***Gouvernement du Canada***

---

#### **Pêches et Océans Canada**

Pour un environnement de travail sans harcèlement

---

Cet atelier d'une journée est offert à tous les employés du MPO. Il porte sur la prévention du harcèlement et la résolution de conflit selon les modalités définies dans la politique du MPO.

Objectifs d'apprentissage :

- techniques pour reconnaître le harcèlement
- méthodes de résolution de conflit
- mécanisme de recours en cas de discrimination
- rôles et responsabilités des employés et des gestionnaires

#### **Pêches et Océans Canada**

Atelier sur la résolution des conflits (Bureau du mode alternatif de résolution des conflits)

---

Cet atelier vise tout particulièrement à fournir des outils supplémentaires en vue de la résolution de griefs et d'autres plaintes ainsi qu'à présenter des mécanismes qui peuvent aider à éviter les conflits ou faciliter leur résolution avant qu'ils n'entraînent le dépôt d'une plainte officielle. Le principal objectif est de résoudre les conflits à l'amiable, et de privilégier une justice distributive et le rétablissement de bonnes relations plutôt qu'une justice réparatrice. Le mode alternatif de résolution des conflits fournit les outils nécessaires pour résoudre les conflits.

### **Bureau du Conseil privé**

Secrétariat des communications et de la consultation

---

<http://publiservice.pco-bcp.gc.ca/comcon/default.asp?Language=F&page=home>

Le Secrétariat prodigue conseils et appui au Premier Ministre, au greffier et aux ministères sur des questions de communication et de consultation ainsi que sur la mobilisation des citoyens, et facilite la coordination des activités du gouvernement du Canada dans ces domaines. Le Secrétariat prête aussi son concours pour les réunions du Comité du Cabinet sur les communications gouvernementales.

Le site est destiné à tous les fonctionnaires fédéraux qui s'intéressent aux communications gouvernementales et à la consultation des citoyens. Il n'est accessible que par l'entremise du réseau Intranet du gouvernement du Canada – on ne peut donc y accéder à partir de son ordinateur personnel par une simple connexion sur le Web.

### **Commission de la fonction publique**

---

<http://www.psc-cfp.gc.ca>

De temps à autre, la Commission de la fonction publique (CFP) propose des cours sur la consultation et la participation des citoyens. Contactez la CFP pour plus d'information.

### **Centre canadien de gestion**

---

<http://www.ccmd-ccg.gc.ca>

De temps à autre, le Centre canadien de gestion (CCG) propose des cours sur la consultation et la participation des citoyens. Contactez le CCG pour plus d'information.

### ***Secteur privé et organisations non gouvernementales***

---

#### **IOG – Institute on Governance**

*Listen Up: Effective Practices for Engaging Citizens*

---

<http://www.iog.ca> (le site web est les cours sont en anglais)

- Atelier d'une journée sur demande offert à des groupes travaillant pour le même ministère. Peut être adapté aux besoins du groupe.
- Séances interactives sur les différents aspects de la participation des citoyens et sur les méthodes efficaces. Traite également de l'application des technologies de l'information et des communications.
- Ce cours présente les techniques de base pour mobiliser les citoyens en vue de les faire participer à des consultations. On y passe en revue ces techniques et on termine en amenant les apprenants à formuler un plan d'action pour leur organisation.
- Ce cours est offert sur demande.

## **IAP2 – International Association for Public Participation**

---

<http://www.iap2.org> (le site web est les cours sont en anglais)

L'IAP2 présente une série de programmes de cours qui sont donnés partout dans le monde et au cours de sa conférence annuelle :

- La planification de la participation des citoyens (préalable exigé)
- Les outils et techniques pour une participation efficace des citoyens
- Communications efficaces pour la participation des citoyens

Autres modules :

- Réunions de concertation
- Valeurs des intervenants
- Méthodes d'animation de groupes
- Évaluation de la participation des citoyens
- Schéma conceptuel des questions

## **The Centre for Innovation in Management**

---

<http://www.cim.sfu.ca/sed/> (le site web est en anglais; on peut se renseigner sur les cours en français)

L'atelier de trois jours sur la mobilisation des citoyens, les échanges et le dialogue fait partie du programme de perfectionnement des cadres supérieurs de l'université Simon Fraser. Les ateliers de travail sont tenus partout au Canada.

Les participants aux ateliers de travail pourront acquérir les compétences et les connaissances approfondies nécessaires pour :

- établir des relations de confiance avec les intervenants;
- comprendre et mobiliser les réseaux afin d'obtenir des meilleurs résultats;
- créer des « espaces sûrs » pour l'apprentissage auprès des intervenants; et
- planifier des échanges multilatéraux fructueux.



**Notes :**

---

