



Agriculture et
Agroalimentaire Canada

Agriculture and
Agri-Food Canada



*Guide de la consultation et de
la participation des citoyens*



Canada

Guide de la consultation et de la participation des citoyens

On peut obtenir d'autres exemplaires en s'adressant à la Division des consultations et des relations intergouvernementales, au (613) 759-7262.

Table des matières

Introduction	3
Définitions	4
Principes clés d'un processus de participation publique	5
Contexte – la notion changeante de gouvernance	6
Planifier un exercice de consultation et de participation des citoyens	7
Planification	7
Participants	7
Communication	7
Ressources (budgétisation)	8
Financement des participants	8
Évaluation	8
Formation	8
Étapes principales du processus de consultation ou de participation des citoyens	9
I Préparation	10
<i>Décrire la portée et les objectifs</i>	10
<i>Déterminer les considérations stratégiques</i>	10
<i>Choisir l'équipe du projet</i>	10
<i>Discuter du financement</i>	11
<i>Dresser une liste de participants et d'intéressés</i>	11
<i>Choisir le moment propice</i>	12
<i>Planifier l'évaluation</i>	12
II Conception	13
<i>Choisir un modèle de consultation</i>	13
<i>Planifier la logistique</i>	13
<i>Méthodes : forces et faiblesses</i>	13
III Mise en œuvre	22
<i>Choisir un lieu, aménager la pièce</i>	22
<i>Mettre en œuvre les plans</i>	22
<i>Expliquer le processus</i>	22
<i>Décider de l'animation</i>	23
<i>Suivre les résultats</i>	23

IV Synthèse	24
<i>Analyser les données et les résultats préliminaires</i>	24
V Rétroaction	25
<i>Recueillir des commentaires, les analyser et y répondre</i>	25
VI Suivi	26
<i>Déterminer les répercussions</i>	26
<i>Élaborer des plans de travail</i>	26
<i>Publier un rapport d'étape</i>	26
VII Évaluation	27
<i>Évaluer le contenu et le processus de consultation</i>	27
VIII Application	27
<i>Appliquer les résultats</i>	27
Annexe 1	28
Autres sources d'information	28
Annexe 2	29
Outil de planification des consultations – I	29
Annexe 3	31
Outil de planification des consultations – II	31
Annexe 4	33
Outil de planification d'un site web	33
Annexe 5	35
Formule d'évaluation à l'intention des participants	35

Introduction

Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) s'engage à améliorer sans cesse ses processus décisionnels. Le *Guide de la consultation et de la participation des citoyens* et les principes qu'il renferme ont été élaborés pour fournir des idées, des suggestions et de l'information sur les pratiques exemplaires et les approches visant à encourager et à aider le public à participer à l'élaboration des politiques. Le Guide est le fruit des travaux de la Division des consultations et des relations intergouvernementales, Direction de la planification et de l'intégration des politiques, Direction générale des politiques stratégiques, qui s'est inspirée d'un éventail de documents de référence pour le mettre au point.

La méthode de consultation ou de participation des citoyens qui convient le mieux peut varier grandement dans l'ensemble du Ministère et dépendre de la question, du moment et des objectifs de l'exercice. Le présent *Guide de la consultation et de la participation des citoyens* aidera à déterminer la méthode convenant le mieux aux besoins de l'utilisateur.



Définitions

La **participation publique** est le terme général employé pour décrire la gamme des processus que le gouvernement peut employer afin de permettre aux citoyens de participer à l'élaboration de politiques ou aux activités de l'État. Cette gamme s'étend sur un axe de prestation des services. À une extrémité de cet axe, on voit le gouvernement communiquer de l'information au grand public, et, à l'autre extrémité, on peut le voir exécuter des programmes cogérés ou partagés par les citoyens. En passant d'un bout à l'autre de l'axe, le niveau d'influence sur la prise de décision augmente. Le présent guide est entièrement consacré aux méthodes de consultation et de participation des citoyens.

Le Bureau du Conseil privé (BCP) définit la **consultation** comme « les processus par lesquels les gouvernements sollicitent les avis de particuliers ou de groupes sur des politiques, des programmes ou des services qui les touchent directement ou qui revêtent un intérêt important pour eux ». La consultation peut avoir lieu à divers stades du processus d'élaboration des politiques. Les méthodes de consultation conventionnelles comprennent les réunions publiques, les comités consultatifs et les groupes de discussion.

Le BCP définit la **participation des citoyens** comme « les processus grâce auxquels les gouvernements cherchent à encourager la délibération, la réflexion et l'apprentissage sur des questions ou étapes préliminaires de l'élaboration d'une politique, souvent

lorsqu'on s'attache davantage à préciser les valeurs et les principes qui détermineront l'optique adoptée pour l'étude d'une question ». ² Par ailleurs, elle implique la préparation concertée de l'ordre du jour et l'établissement d'un calendrier ouvert pour faire des commentaires, l'organisation d'une tribune permettant aux citoyens d'engager un dialogue, de même que la participation d'intéressés non traditionnels. Les modes de participation des citoyens comprennent les jurys de citoyens, les cercles d'étude et les scrutins délibératifs.

Les éléments suivants distinguent la participation des citoyens de la consultation : la première met l'accent sur la délibération en profondeur, le dialogue et la recherche d'un terrain d'entente, nécessite que les citoyens y consacrent plus de temps, et risque d'exiger la constitution d'une équipe communautaire. Les processus d'élaboration de politiques combinent parfois des mécanismes de consultation et de participation des citoyens.

Dès le début, ce processus met à contribution des citoyens qui participent à l'élaboration des politiques officielles qui les touchent. Il exige des efforts continus et non l'organisation d'une seule tribune destinée à la communication de positions arrêtées. Au cours d'un exercice de participation des citoyens, on voit souvent certains d'entre eux discuter de questions tandis que des représentants du gouvernement les écoutent ou les observent.

Axe de la participation publique¹



¹ *Énoncé de principe et lignes directrices sur la consultation et la participation des Canadiens* (ébauche), Bureau du Conseil privé, Mai 2000 p.6

² *Énoncé de principe et lignes directrices sur la consultation et la participation des Canadiens*, (ébauche), Bureau du Conseil privé, mai 2000

Principes clés d'un processus de participation publique

Certains principes directeurs devraient animer le processus, notamment les suivants.

- **Inclusivité** – Les organisateurs doivent réussir à amener à la table toutes les parties que la question intéresse.
- **Reddition de comptes** – Les citoyens demandent que les gouvernements s'engagent à tenir compte de leurs points de vue pour prendre des décisions. Il incombe aux décideurs publics, tant les représentants élus que les fonctionnaires, de consulter efficacement les citoyens, de les écouter et de leur rendre des comptes sur la manière dont leurs opinions auront influé sur la prise de décision. Après chaque initiative, les participants devraient recevoir un rapport sur la façon dont on a pris leur contribution en considération.
- **Engagement** – Tous les niveaux de l'organisation doivent s'engager à tenir compte des résultats de l'exercice de consultation ou de participation des citoyens durant la prise des décisions.
- **Clarté** – Les objectifs doivent être clairs et les processus de participation et de rétroaction doivent être bien compris.
- **Accessibilité** – On doit prendre des mesures appropriées pour assurer que les Canadiens ont une chance égale de participer au processus, peu importe leur langue, leurs capacités physiques, leurs conditions socio-économiques ou la région d'où ils viennent. De plus, certains participants pourraient avoir besoin d'assistance financière pour leur déplacement et leur hébergement.
- **Respect mutuel** – Chacun des participants doit respecter le point de vue et la position des autres.
- **Transparence** – Les procédures doivent être ouvertes et accessibles. Les exercices devraient faire l'objet de multiples annonces et tous les participants devraient pouvoir consulter tous les documents pertinents.
- **Les résultats ne doivent pas être établis d'avance.**



Avant d'amorcer une consultation, on doit être conscient qu'à la suite d'une telle démarche, les citoyens risquent d'être davantage enclins à s'attendre à ce que l'État suive la ligne de conduite recommandée, quelle qu'elle soit. Les participants et le grand public doivent comprendre dès le départ que si l'État veut sincèrement savoir ce que les citoyens pensent et qu'il se montrera attentif à leurs suggestions, il ne peut garantir qu'il suivra la ligne de conduite recommandée.

Contexte – La notion changeante de gouvernance

Au cours de la dernière décennie, les Canadiens ont changé d'avis sur la façon dont ils désirent être gouvernés. À une certaine époque, les Canadiens se contentaient d'exprimer leur point de vue au gouvernement une fois aux quatre ou cinq ans lors d'une élection. Les citoyens étaient satisfaits de laisser les bureaucrates, les politiciens et les spécialistes prendre les décisions relatives aux politiques officielles. Ce n'est plus le cas.

De nos jours, les Canadiens veulent avoir voix au chapitre de façon continue sur les questions qui touchent leur vie. Ils ne veulent plus être confrontés à des décisions toutes faites. Quand le gouvernement a lancé *Fonction publique 2000* en 1989, le Groupe de travail sur le service au public a saisi le désir accru des Canadiens d'être consultés : « *Les Canadiens ne sont plus prêts à accepter passivement des décisions toutes faites. Suivant la vague d'activisme civique et*

de démocratie participative, ils veulent contribuer et participer au façonnement des politiques et améliorer les programmes et les services... La fonction publique doit devenir plus accessible et visible, une fonction publique qui fait participer les citoyens à la prise de décision. Les consultations officielles et officieuses sur la politique officielle et les questions opérationnelles doivent devenir systématiques, régulières et authentiques. » (traduction libre)

De nos jours, les Canadiens veulent avoir voix au chapitre de façon continue sur les questions qui touchent leur vie. Ils ne veulent plus être confrontés à des décisions toutes faites.

Depuis la diffusion du rapport du Groupe de travail, les citoyens demandent de plus en plus de participer à la gouvernance. « *Repenser l'engagement du citoyen* », étude réalisée par Les Associés de recherche Ekos Inc., est l'une de celles qui ont saisi ce changement d'attitude du public. Selon ce document, les Canadiens estiment que le simple citoyen doit exercer plus d'influence sur les décisions concernant les grands enjeux publics.³ À la question demandant si les citoyens préféreraient la consultation ou la participation, 33 % des répondants ont dit qu'ils préféreraient la consultation et 46 %, la participation. Ekos a aussi constaté qu'en l'an 2000, 75 % des Canadiens jugeaient que le simple citoyen était l'intéressé qui devait exercer la plus grande influence sur les politiques officielles au Canada, tandis que 25 % croyaient que c'était déjà le cas.⁴ De plus, 68 % de la population croyaient qu'il y a actuellement trop peu d'exercices de participation des citoyens à l'élaboration de la politique officielle canadienne.⁵ Certains attribuent ce changement de l'opinion publique à des facteurs comme le niveau de scolarité accru des citoyens, l'accessibilité rapide et généralisée à l'information grâce aux télécommunications et à l'autoroute de l'information de même que la force et l'influence des médias.

³ « *Repenser l'engagement des citoyens* » – présentation à Agriculture et Agroalimentaire Canada, Les Associés de recherche Ekos Inc.

⁴ « *Repenser l'engagement des citoyens* » -Top Line Results-Part 1: The Citizens' Panel, 15 août 2000, Les Associés de recherche Ekos Inc.

⁵ Ibid.

Planifier un exercice de consultation et de participation des citoyens

Certains éléments et considérations devraient faire partie intégrante de tout exercice fructueux de consultation ou de participation des citoyens. En voici un bref aperçu.

Planification

Le succès de toute consultation repose sur une planification détaillée, entre autres une formulation précise des objectifs et des attentes, ainsi qu'un processus détaillé de consultation, d'évaluations et de communications; le choix du moment judicieux; la possibilité d'établir des liens au sein du Ministère et entre des ministères fédéraux; et des méthodes pour communiquer et utiliser l'information tirée de la consultation.

Il faut veiller, en particulier, à ce que la liste de participants préparée soit représentative et bien équilibrée.

Participants

Lors du choix des organismes et des personnes qui participeront aux consultations, efforcez-vous de ménager un équilibre positif et productif entre l'expérience et la tradition, la diversité et l'innovation, et d'assurer une représentation régionale, s'il y a lieu. Tant les besoins du Ministère que les prérogatives des intéressés revêtent une importance lors de la sélection des personnes invitées aux consultations, qu'elles y participent à titre individuel ou de représentant d'un organisme donné. Le volume et le détail de l'information réunie auprès des participants doivent être proportionnels à l'incidence éventuelle de la consultation sur les politiques ou programmes du Ministère.

Un exercice de *participation des citoyens* devrait se garder d'exclure un quelconque groupe, mais plutôt mettre à contribution des membres du grand public en leur qualité de citoyens intéressés par la question, et non forcément comme spécialistes ou représentants de groupes d'intérêt. La participation des citoyens nécessite souvent la sélection d'un échantillon aléatoire et

démocratiquement représentatif des citoyens. Il importe de donner à tous les participants une chance égale de participer, peu importe leur origine.

Compte tenu que des obligations personnelles peuvent empêcher des gens de participer, on devrait envisager des horaires souples, des lieux et des heures de rencontre commodes et l'utilisation d'outils électroniques tant pour les consultations que pour les exercices de participation des citoyens.

Communication

Un élément important d'un bon exercice de consultation ou de participation est l'inclusion. Il est donc important d'utiliser un éventail de mécanismes de communication pour transmettre vos messages, surtout quand vous organisez des exercices de participation des citoyens qui devraient inclure un échantillon démographiquement représentatif de la population. En utilisant un seul mécanisme de communication, comme l'Internet, vous risquez de ne pas atteindre l'ensemble de votre public. La langue et les différences culturelles sont d'autres points à considérer dans les communications avec le grand public.

Les clients et les employés du Ministère, ainsi que les intéressés, ont le droit d'exiger que les messages concernant les exercices ministériels de consultation et de participation des citoyens soient clairs et cohérents. La communication de l'objectif, du plan, du calendrier et des résultats de ces exercices est essentielle et relève de ceux qui gèrent le processus au sein du Ministère. Les comités inter-directions générales et les directeurs de la consultation et des communications ministérielles ont pour mission de faciliter l'instauration de ces liens et de fournir des conseils.

Le volume et le détail de l'information réunie auprès des participants doivent être proportionnels à l'incidence éventuelle de la consultation sur les politiques ou programmes du Ministère.

Ressources (budgétisation)

En raison du rôle essentiel que peuvent jouer la consultation et la participation des citoyens dans l'élaboration des programmes et des politiques, il convient d'y allouer des ressources financières et humaines suffisantes dans le cadre de la planification annuelle, de manière à garantir le degré et le type de consultation requis pour que le Ministère prenne des décisions judicieuses. Le budget et les ressources humaines disponibles ont une incidence directe sur la nature et l'étendue de tout exercice de participation publique et on devrait les planifier dès le départ.

Financement des participants

Le gouvernement du Canada élabore des *Lignes directrices à l'intention des participants aux séances de consultations fédérales* qui seront complémentaires à la *Politique fédérale de consultation sur l'engagement des Canadiens et des Canadiennes*. Il faut consulter ces lignes directrices lorsqu'il s'agit de déterminer les points à examiner en matière de financement des séances de consultations, lesquels pourraient comprendre maximiser le caractère inclusif et l'accessibilité des consultations fédérales, réduire ou éliminer les coûts pour les participants, dans la mesure du possible, et équilibrer la disponibilité de ressources pour les consultations et la protection des fonds publics.

Certains participants qui pourraient contribuer à l'élaboration de politiques ou de programmes n'auront peut-être pas les ressources requises pour y participer; il sera peut-être nécessaire de leur offrir une aide financière ou d'autres formes de soutien pour garantir leur représentation. Cela est particulièrement vrai pour les exercices de participation des citoyens dans le cadre desquels on invite des membres du grand public à qui l'on ne devrait pas demander de payer le coût de leur participation. Soyez conscients des exigences (en temps, en argent ou en autres ressources) que l'exercice impose et prévoyez des ressources pour permettre à un plus grand nombre d'intéressés d'y participer. Les participants recevant une assistance financière devraient

tous recevoir les documents renfermant les lignes directrices en matière de remboursement et de financement (déplacement, hébergement, faux frais, etc.).

Évaluation

L'évaluation postérieure à la consultation est importante, car elle permet de déterminer si les objectifs de la consultation ont été atteints et si les logistiques étaient convenables, en plus de garantir que les renseignements obtenus grâce aux processus de consultation ministériels sont consignés, et les processus eux-mêmes, modifiés et améliorés. Les méthodes permettant de réunir des observations structurées de représentants ministériels, de participants choisis ou de toute autre partie concernée (p. ex. des consultants ou des entrepreneurs) devront être considérées comme faisant partie du processus de consultation. On devrait aussi faire l'effort de réunir les membres de l'équipe ayant organisé la consultation immédiatement après l'exercice, pour qu'ils communiquent leurs impressions sur l'événement.

Formation

La planification et la réalisation d'exercices efficaces et judicieux de consultation et de participation des citoyens supposent la disponibilité d'information à jour sur les pratiques exemplaires et les stratégies. Diverses ressources peuvent contribuer à garantir l'efficacité des pratiques ministérielles, notamment : un choix de documents disponibles à grande échelle; de l'information sur les ateliers ou séminaires ou l'accès à ces ateliers; et le savoir-faire ministériel auquel on peut recourir par l'intermédiaire de sites comme le site Web des communications et des consultations du Bureau du Conseil privé. La Division des consultations et des relations intergouvernementales, AAC, offre une formation sur la consultation et la participation des citoyens de temps en temps. De plus, vous pouvez trouver une multitude de renseignements et d'outils sur le site Web de la Division à <http://agrisource.ncr.agr.ca/policy/cir-cri/>.

Étapes principales du processus de consultation ou de participation des citoyens

Voici les grandes lignes des principales étapes à suivre pour planifier un exercice de consultation ou de participation des citoyens. De nombreuses étapes sont identiques, mais la participation des citoyens diffère à certains égards de la consultation. Nous indiquerons ci-dessous les différences, s'il y a lieu.

I Préparation

- Décrire la portée et les objectifs
- Déterminer les considérations stratégiques
- Choisir l'équipe du projet
- Discuter du financement
- Dresser une liste de participants et d'intéressés
- Choisir le moment propice
- Planifier l'évaluation

II Conception

- Choisir un modèle de consultation ou de participation des citoyens
- Planifier la logistique
- Méthodes de consultation et de participation des citoyens

III Mise en œuvre

- Choisir un lieu, aménager la pièce
- Mettre en œuvre les plans
- Décider de l'animation
- Expliquer le processus
- Suivre les résultats

IV Synthèse

- Analyser les données et les résultats préliminaires

V Rétroaction

- Recueillir des commentaires, les analyser et y répondre

VI Suivi

- Déterminer les répercussions du changement
- Élaborer des plans de travail
- Publier un rapport d'étape

VII Évaluation

- Évaluer le contenu et le processus de consultation

VIII Application

- Appliquer les résultats

I Préparation

Décrire la portée et les objectifs

Déterminez la portée et les objectifs de l'exercice, puis déterminez le genre d'activité de consultation le mieux adapté pour atteindre ces derniers. Les attentes à l'égard de l'exercice doivent être claires pour en assurer la bonne gestion et le succès.

Il faut penser aux points ci-dessous.

- Il est essentiel que les buts, les objectifs et les attentes soient simples et précis. Veillez à bien préciser les motifs pour lesquels vous désirez mener une consultation et ce que vous comptez en tirer.
- Précisez les principaux objectifs sous forme de résultats précis, visibles et quantifiables (p. ex. un avis technique, une procédure, des recommandations).
- Déterminez l'étape à laquelle cette consultation sera menée par rapport à l'élaboration de politiques. (S'agit-il d'une première étape, d'une étape d'évaluation intermédiaire ou de celle à laquelle une décision officielle sera prise?)
- Prenez note des résultats prévisibles à court et à long terme, notamment les résultats secondaires (résultats non officiels ou retombées possibles) susceptibles de revêtir une importance du point de vue d'autres initiatives en cours ou d'objectifs organisationnels. Veillez à préciser le moment où il sera nécessaire de disposer des résultats de la consultation.
- Tenez compte du moment où l'organisation devra recevoir les résultats de la consultation et assurez-vous que le processus de consultation choisi donnera les résultats escomptés dans le délai souhaité.
- Tenez compte des objectifs et des attentes des participants.

Déterminer les considérations stratégiques

Examinez d'abord toutes les connaissances disponibles, que ce soit dans des sources officielles (recherche, sondages, etc.) ou non officielles (remue-ménings, contacts) avant de commencer. Vérifiez si d'autres consultations antérieures ou en cours sont reliées à

la vôtre ou ont une incidence sur celle-ci. Déterminez s'il convient d'aviser d'autres ministères fédéraux ou des ministères provinciaux de la tenue de votre consultation ou de les y inviter. Enfin, examinez l'environnement public pour déterminer si d'autres éléments risquent d'influencer les résultats de votre consultation.

Choisir l'équipe du projet

Pour faire en sorte que la consultation soit gérée efficacement, il importe de déterminer les aspects suivants :

- les tâches de chacun des membres de l'équipe;
- les ressources humaines et financières requises, leur provenance et le moment où elles seront nécessaires;
- le temps requis pour réaliser les tâches;
- les dates auxquelles les principales mesures devront être prises et celles où elles devront donner des résultats;
- les compétences et le soutien externes nécessaires.

Cernez les personnes jouant un rôle crucial dans le cadre du processus et le moyen par lequel les décisions seront communiquées. Déterminez qui doit être tenu au courant du déroulement de la consultation et à quel moment. Réunissez tous les intéressés pour une séance d'information, de manière à les familiariser avec le processus prévu, le contexte du thème analysé et les motifs de la consultation. Il faut choisir une personne-ressource qui sera chargée des communications internes et externes.

- Précisez les autres compétences ou connaissances nécessaires et les personnes susceptibles de les fournir.
- Avisez les agents des communications du lancement de votre processus et faites-les y participer tôt.
- Précisez par quel moyen il convient d'informer la haute direction.
- Déterminez quels sont les autres directions générales et employés concernés.
- Entendez-vous sur la participation du personnel régional.



Discuter du financement

Selon les lignes directrices sur le financement des participants à des consultations fédérales, un document complémentaire à la *Politique fédérale sur la consultation et la participation des Canadiens*, on ne devrait fournir une aide financière aux participants qui si cette dernière est fondée sur les principes de l'inclusivité et de l'accessibilité et qui si l'on adopte une gestion efficace des fonds publics. Les lignes directrices donnent des renseignements sur les formes d'assistance financière et le moment propice pour offrir cette aide en plus d'énumérer le genre de personnes ou de groupes auxquels une assistance financière peut être apportée :

- les personnes et groupes d'intérêt admissibles dont les ressources financières sont limitées, et qui pourraient apporter une contribution à l'élaboration de politiques ou de programmes;
- des personnes comme des citoyens ruraux, des femmes, des jeunes, des Autochtones, des membres de minorités visibles et des membres de collectivités linguistiques minoritaires permettant de constituer un échantillon démographique représentatif de la population canadienne;
- des personnes provenant de toutes les régions du pays, plus particulièrement pour les consultations sur des thèmes ou des initiatives d'envergure nationale.

On peut consulter les lignes directrices à la page d'accueil du Secrétariat des communications et des consultations du Bureau du Conseil privé, à http://publiservice.pco-bcp.gc.ca/comcon/contentsconsult_f.htm.

Dresser une liste de participants et d'intéressés

Au moment de décider des participants, tenez compte de la portée et de la complexité de la question, de même que de l'éventail des intérêts qu'il faut prendre en considération pour que la consultation permette de recueillir une quantité suffisante de commentaires et d'observations.

Il importe de penser non seulement aux clients traditionnels d'AAC, mais aussi à ses groupes d'intérêt non traditionnels (c.-à-d. les consommateurs, les groupes environnementaux, les universitaires, etc.) et l'éclairage important qu'ils pourraient jeter sur la question.

Déterminez les critères en fonction desquels les intéressés seront choisis, puis dressez la liste des intéressés à consulter. Précisez également les personnes qui ne seront pas consultées et pour quel motif.

- Tenez compte des autres ministères fédéraux, des provinces, des territoires ou des gouvernements étrangers.
- En cas de doute, optez pour l'inclusion.
- Tenez compte de la nature du thème. Sa portée est-elle horizontale? Dans l'affirmative, il faudrait penser à inclure des groupes non traditionnels, comme des groupes d'écologistes, d'Autochtones et de consommateurs. Si l'on doit inviter ces groupes, il sera important d'en informer le ministère qui en est le principal responsable, pour qu'il n'y ait pas de dédoublement ni de surconsultation des groupes en question.
- Dressez la liste des personnes qui doivent être informées de la consultation, sans nécessairement y participer directement, comme d'autres ministères.
- Si possible, sollicitez des observations sur votre liste de participants auprès de collègues de première importance ou d'un groupe informel réuni pour aider à déterminer les grandes orientations de la consultation.

Un intéressé peut être :

- une personne directement concernée par la question à débattre,
- une personne ayant une connaissance ou de l'expérience reliée au sujet,
- une personne visée par un changement de politiques, de programmes ou de règlements qui pourrait être apporté à la suite de la consultation,

- une personne pour qui il est nécessaire d'en savoir plus sur une politique, un programme ou un règlement qui pourrait l'affecter.

De plus, déterminez quelles autres personnes devraient assister à la séance et quel rôle elles devraient y jouer (c.-à-d. un rôle actif plutôt que passif, ou encore, un rôle de technicien, d'observateur, d'animateur, de représentant provincial, etc.).

Choisir le moment propice

Le choix du moment de la consultation est important, non seulement du point de vue des besoins du Ministère, mais également de ceux des participants.

- Prenez note des délais préétablis.
- Prenez note des autres activités ou échéances de première importance susceptibles d'avoir une incidence sur les intéressés durant le déroulement de la consultation.

Afin de réduire les coûts, il faudrait envisager de tenir une consultation en conjonction avec un autre événement, ou immédiatement avant, si les deux événements réunissent les mêmes participants. De plus, il faudrait aussi se montrer sensibles aux engagements personnels des participants et au temps que la consultation leur demandera.

Veuillez noter que le site Web de Consultations et Relations intergouvernementales sur AgriSource abrite deux sources importantes d'information utile dans ces situations. Premièrement, il y a AgriConnexions, une banque de données des associations et de première importance du secteur agricole et agroalimentaire, y compris des liens aux profils des gouvernements provinciaux et territoriaux. Deuxièmement, on y trouve un calendrier des principaux événements et réunions prévus auxquels des partenaires d'AAC participent. Il peut être utile de consulter ces deux ressources lorsque vous planifiez des consultations et choisissez des participants.

- Prenez note des autres questions susceptibles d'avoir une incidence sur la façon dont les intéressés perçoivent ou abordent le thème de votre consultation.
- Annoncez la réunion assez longtemps d'avance, puisque cela pourrait influencer grandement sur les taux de participation.

- Tenez compte des possibilités ou des obligations de coordination avec les activités d'autres intervenants.
- Réservez suffisamment de temps pour la lecture des documents, la consultation interne au sein des associations, la formulation d'une rétroaction et d'autres activités.

Planifier l'évaluation

Même si un suivi et certaines modifications seront parfois nécessaires durant le processus de consultation (p. ex. augmentation ou réduction du temps prévu pour les réunions ou nécessité de consulter d'autres intéressés), l'ensemble du processus de consultation lui-même doit être évalué à sa conclusion.

Pensez aux éléments suivants :

- les effets – (Les résultats de la consultation ont-ils servi et ont-ils eu, en définitive, un effet sur la politique, les programmes ou les services du gouvernement?),
- les rôles joués (ceux des employés du Ministère, des consultants, des intéressés, et des conseillers),
- le processus choisi (c.-à-d. un questionnaire, un groupe de discussion, une entrevue ou une réunion),
- l'information fournie (c.-à-d. la documentation, l'analyse de la conjoncture ou les connaissances de spécialistes),
- l'information réunie (la sélection des intéressés, la faisabilité des recommandations),
- l'entrepreneur ou les services contractuels ayant aidé à organiser ou à animer la séance,
- le lieu de la réunion et ses installations.

En fixant les paramètres d'évaluation dès le début du processus de consultation, il est plus facile d'évaluer l'information à la fin. Pour réaliser cette dernière tâche, il pourrait être opportun de nommer une personne n'ayant pas participé aux consultations. Les évaluations peuvent être menées par divers moyens, notamment des entrevues ou des sondages effectués auprès de certaines parties concernées ou de la totalité d'entre elles.

II Conception

Choisir un modèle de consultation

Il existe une foule de méthodes ou de processus de consultation. Choisissez la méthode la plus appropriée pour atteindre l'objectif de la consultation. Tenez compte de facteurs comme les ressources disponibles (humaines et financières), les délais, la complexité des questions abordées et l'importance des risques de controverse associés aux débats sur ces questions.

Lors de la planification, étudiez une diversité de stratégies. Une liste détaillée des méthodes de consultation, avec certaines de leurs caractéristiques principales, figure dans la section intitulée « Méthodes : forces et faiblesses ». Il peut être nécessaire ou profitable de combiner plus d'un processus dans le cadre d'une consultation à grande échelle.

Planifier la logistique

On doit élaborer un plan de logistique prévoyant des ressources financières suffisantes, des échéances réalistes et des responsables qualifiés, à défaut de quoi le processus risquera d'échouer ou de ne pas répondre aux attentes.

- Prévoyez du temps pour les processus d'approbation, la livraison des documents et le rappel des personnes invitées afin de garantir leur participation.
- Assurez-vous de choisir un lieu convenable pour votre événement. Des détails à ce sujet suivront dans des sections suivantes.
- Veillez à tenir le chef de projet et le responsable du budget informé, en permanence, de tout de qui concerne les ressources humaines et financières.
- Élaborez des plans d'urgence au cas où il y aurait trop ou pas assez de participants, et étudiez la liste des personnes ayant confirmé leur participation pour obtenir la représentation souhaitée selon vos critères de sélection originaux.



- Confirmez les dispositions en matière de logistique (p. ex. accès aux lieux, matériel technologique, avis, locaux, accueil, aménagement des salles, inscription, etc.).
- Lorsque cela est possible ou utile, prévoyez des dispositions de rechange.
- Sélectionnez les présidents, les animateurs et les autres personnes-ressources et préparez-les à l'assemblée.
- Arrivez à l'avance et vérifiez que le personnel de soutien est prêt et préparé.
- Étudiez la *Loi sur les langues officielles*. Tenez compte des besoins de vos participants au début du processus. Des services de traduction ou d'interprétation sont-ils nécessaires pour la plupart, une partie ou la totalité des participants? Sont-ils nécessaires dans toutes les régions? Tout au long du processus ou à des moments particuliers? Faut-il faire traduire les documents rédigés avant, pendant et après la consultation? Quant aux services d'interprétation, ils peuvent être fournis sous forme d'interprétation chuchotée, d'interprétation simultanée et de séances distinctes en anglais et en français. Au besoin, prévoyez du temps pour offrir des services de traduction ou d'interprétation à toutes les étapes du processus et pour tous les documents, allant des lettres d'invitation aux documents de référence et aux rapports définitifs.

Méthodes : forces et faiblesses

Selon les circonstances, les techniques suivantes peuvent se révéler des outils efficaces. Le choix dépend en grande partie des résultats que vous souhaitez obtenir et du degré de participation des citoyens que vous visez.

Vous pouvez choisir de poser des questions et d'écouter les réponses, de procéder à un exercice de gouvernance complète axée sur le citoyen, ou d'adopter une technique intermédiaire.

Consultation : Écoute

Envisagez les outils suivants si vous avez l'intention de poser une question et d'écouter les réponses.

A. Services téléphoniques sans frais – Une ligne téléphonique servira à enregistrer les observations, les opinions ou les idées.

Forces

- il s'agit d'une méthode impersonnelle qui mettra peut-être les répondants plus à l'aise
- elle permet une consultation rapide
- on peut l'utiliser sur une longue période et la modifier au fur et à mesure que la question évolue

Faiblesses

- cette méthode nécessite le concours de spécialistes afin de garantir l'exactitude des réponses
- elle peut donner lieu à des appels importuns

B. Sites Web interactifs – Des sites Web sont conçus pour permettre aux participants de répondre aux questions dans des documents affichés (p. ex. questionnaires, sondages) ou d'afficher la position de leur propre organisation. Des réponses, des observations et des documents révisés peuvent ensuite être ajoutés au fur et à mesure. On ne devrait recourir à cette méthode qu'en la combinant avec des méthodes de consultation en personne.

Forces

- il s'agit d'une méthode relativement rapide, peu coûteuse et simple d'un point de vue logistique pour solliciter et obtenir l'information
- un site Web bien conçu peut fournir une grande diversité de données de référence sélectionnées par celui ou celle qui le consulte
- il est accessible aux participants 24h/jour, 7jours/semaine

Faiblesses

- les participants n'ont pas tous accès à un ordinateur et/ou l'internet
- cette méthode soulève des préoccupations relatives à la confidentialité et à la sécurité
- les participants sont susceptibles de la négliger si d'autres moyens de communication sont disponibles

C. Logiciel de soutien des décisions – Cette méthode informatisée et structurée permet aux participants de procéder à un vote sur des questions précises. Grâce à elle, les participants peuvent classer les diverses options par ordre d'intérêt ou d'importance.

Forces

- ces logiciels permettent d'obtenir des réponses anonymes
- ils permettent de comparer plus facilement les réponses de groupe aux réponses individuelles
- la multiplicité des questions qu'il est possible d'aborder permet de créer une banque de données solide

Faiblesses

- cette formule est coûteuse
- elle peut être contraignante pour certains et ne pas être prise au sérieux par d'autres
- les réponses fournies devront être analysées par un facilitateur
- les questions sont parfois simplifiées à l'excès pour répondre aux exigences technologiques

D. Sondages – Processus dans le cadre duquel des interviewers formés invitent un segment de population précis à répondre à une liste de questions déjà mises à l'essai.

Forces

- cette méthode peut être employée dans des études de gestion des crises
- elle se révèle utile pour déterminer une position sur un sujet (p. ex. questionnaire à choix multiples ou à réponse OUI ou NON)
- elle permet de découvrir des perceptions.
- on peut s'en servir comme mécanisme de votation non contraignant
- elle peut s'avérer rentable dans les cas où il faut sonder l'opinion de populations dispersées
- la validité des résultats obtenus par cette méthode est supérieure

Faiblesses

- les résultats peuvent être biaisés, à moins que l'échantillon et le sondage soient bien élaborés
- l'obtention de résultats peut nécessiter beaucoup de temps
- le taux de participation dépend fortement de l'intérêt accordé à la question
- les questions doivent être soigneusement rédigées, de manière à garantir l'utilité des résultats
- toutes les réponses se voient accorder un poids identique

E. Entrevues – Un interviewer formé invite des personnes choisies à répondre à une série de questions, afin de réunir de l'information sur un thème précis, notamment un projet ou une politique.

Forces

- c'est un moyen efficace de réunir de l'information à la fois factuelle et subjective
- il est utile à la compréhension d'une question ou d'un problème
- la réalisation de plusieurs entrevues permet de bien traiter des problèmes très complexes
- les entrevues sont généralement effectuées sur une base individuelle
- elles peuvent être réalisées rapidement
- elles permettent de réunir des données détaillées

Faiblesses

- les entrevues nécessitent une bonne compréhension de vos besoins d'information
- les personnes ne sont généralement interrogées qu'une fois. Par conséquent, aucun terrain d'entente n'est établi
- les entrevues demandent beaucoup de temps
- elles nécessitent les services d'interviewers chevronnés et une analyse exhaustive des réponses

F. Questionnaires – Il s'agit d'une liste de questions invitant le destinataire à fournir des réponses.

Forces

- les questionnaires peuvent s'adresser à un plus large échantillon de population
- ils permettent de rejoindre les participants non traditionnels qui ne se rendent pas aux assemblées
- ils peuvent être adaptés afin de refléter le caractère local de la question abordée
- les questionnaires peuvent être transmis par la poste, par Internet ou au téléphone

Faiblesses

- ils sont difficiles à analyser d'un point de vue statistique
- certains membres du public n'y participeront pas
- il est difficile de formuler des questions valides
- ils ne permettent d'obtenir qu'un faible taux de réponse

G. Enquêtes – Il s'agit d'un processus de collecte d'information et d'opinions. Les enquêtes peuvent être conduites par divers moyens, notamment des questionnaires, un vote informatisé ou des entrevues téléphoniques.

Forces

- elles se révèlent utiles lorsqu'il faut sonder l'opinion d'une population disséminée

Faiblesses

- elles peuvent prendre beaucoup de temps
- elles ne donnent lieu à aucune interaction ou rétroaction entre participants

Consultation : Dialogue

Pensez à ces outils si vous voulez encourager un dialogue bilatéral.

A. Mise sur pied de comités ou de conseils consultatifs – Certains membres sélectionnés participent à des débats suivis ou à des décisions visant un objectif précis.

Forces

- c'est une bonne méthode à envisager lorsque l'information ou les connaissances techniques sont essentielles au processus décisionnel
- la compréhension de la nature ou de l'incidence du problème par les personnes choisies est essentielle à l'élaboration de la politique, du programme ou du service
- elle permet d'exercer plus d'influence sur les décideurs, le grand public ou d'autres intéressés
- ce type de réunion est plus facile à planifier que les assemblées publiques d'envergure

Faiblesses

- les comités ou les conseils peuvent être très structurés, ce qui nécessite un investissement dans la planification, la participation au processus et la gestion de ses détails
- ils peuvent être dominés par une minorité qui fait valoir son point de vue avec beaucoup d'énergie
- d'autres intéressés peuvent estimer que le groupe consultatif ne les représente pas
- les conseillers pourraient confondre leur rôle avec celui des décideurs

B. Table ronde – Il s'agit d'une réunion où des représentants de l'industrie, d'organismes gouvernementaux et d'organismes non gouvernementaux discutent de questions précises dans lesquelles ils ont un intérêt commun.

Forces

- des spécialistes peuvent y discuter des questions à fouiller et élaborer des stratégies sans être contraints d'expliquer ou de simplifier la discussion
- une table ronde donne aux spécialistes et à l'industrie le sentiment que le gouvernement apprécie leur contribution

Faiblesses

- étant donné que le grand public n'est pas représenté dans une table ronde, les recommandations qui en sont issues peuvent favoriser l'intérêt de groupes particuliers plutôt que le leur
- il s'agit d'un petit groupe de participants peu susceptible de représenter tous les groupes d'intérêt
- les décisions prises uniquement avec l'apport du gouvernement et de l'industrie peuvent être difficiles à « vendre » aux citoyens

C. Groupe de travail – Il s'agit d'un groupe formé pour étudier une question ou un sujet particulier (par exemple examen d'un texte législatif) avec des citoyens, l'industrie, d'autres paliers de gouvernement et d'autres intéressés. Après la consultation, le groupe de travail rédige un rapport renfermant des recommandations.

Forces

- les documents fournis à l'avance permettent aux participants de formuler une opinion éclairée
- la présence de spécialistes donne l'occasion d'orienter la discussion et de dissiper des idées fausses
- les questions ayant des répercussions macro-sociologiques (p. ex. l'environnement, les pêches) semblent être mieux traitées avec ce genre de méthode
- cette méthode donne aux participants l'occasion de participer à des débats stratégiques

Faiblesses

- cette méthode met à contribution les personnes qui participent déjà aux affaires publiques, ce qui donne habituellement un échantillon non aléatoire
- les complexités administratives et les contraintes de temps sont prohibitives, plus particulièrement quand il s'agit de groupes de travail itinérants
- le groupe risque d'être peu sensible aux besoins, selon le mandat
- le débat risque d'être dominé par des groupes d'intérêts particuliers
- les recommandations du rapport risquent de s'avérer contraires à l'orientation officielle établie, et, par conséquent, de ne pas être mises en œuvre

D. Tribunes – Cette méthode réunit des intéressés (à la fois les représentants traditionnels de l'industrie et des citoyens) qui discutent de questions et en arrivent à une compréhension commune, mais non forcément à un consensus.

Forces

- les tribunes donnent l'occasion de saisir le point de vue d'autres intéressés
- l'exercice peut être à court terme et plusieurs tribunes peuvent se dérouler en même temps
- les tribunes fournissent aux participants la possibilité de participer à des débats stratégiques

Faiblesses

- les représentants des groupes d'intéressés risquent de ne pas bien représenter la totalité ni la plupart des intéressés
- cette méthode peut être coûteuse
- il est possible qu'un groupe domine la discussion ou « récupère » l'événement

E. Conférences – Les conférences sont des réunions généralement de grande envergure d'une ou de plusieurs journées. Elles portent sur un grand thème qui sera analysé après avoir été réparti en thèmes secondaires.

Forces

- elles sont utiles pour présenter les programmes, les défis et les questions du jour (similaires aux ateliers)
- elles constituent une tribune ouverte
- elles permettent de réunir un vaste éventail de participants

Faiblesses

- certaines personnes hésitent à s'exprimer devant de grandes assemblées
- une minorité de protestataires risque de dominer les débats
- elles nécessitent une planification prolongée
- cette formule peut s'avérer coûteuse

F. Groupes de discussion – Il s'agit d'un processus structuré de collecte d'information, dans le cadre duquel des participants choisis réagissent à des politiques, des questions ou des projets particuliers.

Forces

- ces groupes permettent d'analyser des questions revêtant un intérêt particulier pour l'organisateur
- les participants ont la possibilité d'entendre l'opinion des autres et de comparer leur propre avis aux réactions des autres participants
- les membres de ces groupes sont susceptibles de donner des réponses plus réfléchies
- on peut y déterminer l'éventail des opinions relatives à une question précise
- un tel groupe est très utile à la réalisation des études du contexte précédant la consultation ou à l'éclaircissement des opinions à la fin de la consultation
- cette formule est relativement peu coûteuse
- elle permet d'obtenir rapidement des réponses et des réactions

Faiblesses

- les interlocuteurs risquent de s'éloigner du sujet à moins qu'on pose des questions claires
- il est essentiel pour les participants de bien se préparer et de bien étudier le contexte
- les points de vue d'un petit groupe de discussion ne sont pas représentatifs de la population générale
- lorsque le groupe compte de 10 à 15 personnes, il est impossible pour elles de formuler des réponses détaillées à moins de limiter le nombre de questions

G. Activités « portes ouvertes » – Cette activité planifiée permet aux intéressés et au grand public de rencontrer les employés ou les organisateurs afin d'analyser des questions précises et d'en discuter.

Forces

- cette activité mobilise l'ensemble du personnel de l'organisation
- les débats informels sont généralement plus positifs

Faiblesses

- l'organisation de ces activités exige une planification soignée
- certaines personnes seront susceptibles de vouloir en faire une assemblée publique
- des questions hors de propos risquent d'être soulevées

Participation des citoyens : Gouvernance par consensus, ou axée sur le citoyen

Vous pouvez envisager d'utiliser ces outils si votre objectif est de mener un exercice de participation des citoyens complet, dont l'objectif est la gouvernance par consensus ou axée sur le citoyen.

A. Ateliers – Ils combinent une réunion et un groupe de consultation. Les ateliers visent à franchir les étapes d'un plan ou à atteindre ses objectifs précis.

Forces

- la formule des ateliers se révèle efficace lorsque les échéances sont très serrées et lorsqu'il faut faire appel aux connaissances d'un groupe de spécialistes
- ils permettent de formuler le problème de manière plus précise ou plus pertinente, tout en associant des spécialistes externes à l'élaboration de la solution
- le travail en groupe permet de déterminer les points d'entente et les éléments qu'il convient d'approfondir

Faiblesses

- ils nécessitent d'importantes activités de recherche et d'organisation. Par exemple, le problème doit être clairement défini et les participants doivent être convenablement sélectionnés en fonction de leurs connaissances, de leur crédibilité et de leur représentativité
- il n'y a aucune garantie qu'un consensus sera atteint
- ils peuvent donner lieu à des déclarations qui renforcent la controverse

B. Jurys de citoyens – Il s'agit d'un petit groupe de personnes choisies au hasard. Ces personnes écoutent des spécialistes discuter d'un sujet particulier, puis elles formulent des constatations et des recommandations après délibération. Il n'y a pas de juge mais plutôt deux modérateurs du jury. On utilise surtout le jury de citoyens pour discuter de questions ou problèmes complexes, par exemple dans des domaines très techniques ou scientifiques où il faut bien informer les citoyens pour en arriver à prendre une décision éclairée.

Faiblesses

- la participation des citoyens vient d'un groupe informé et représentatif du grand public
- les jurés tentent d'étudier la question de façon impartiale et s'engagent à traiter la question de façon équitable
- le processus de délibération donne aux participants le temps d'assimiler le contenu et de se former une opinion éclairée, au lieu de fournir une décision de nature instinctive qu'on associe à des consultations plus brèves
- le jury permet d'accroître l'appui clair accordé à la politique qui en découle

Faiblesses

- la durée de la planification et de l'organisation est habituellement de trois à quatre mois
- les coûts ont tendance à varier entre 25 000 \$ et 90 000 \$ selon l'étendue géographique de la zone où les participants seront choisis, le nombre de jurés et le temps que le personnel doit consacrer à l'organisation du processus
- les participants doivent habituellement réserver de 4 à 5 jours complets à cet exercice

C. Comité de citoyens – Il s’agit d’un grand groupe comprenant habituellement entre 600 et 2 500 personnes qui représentent leur région et servent de comité de rétroaction sur les politiques et les initiatives de l’État. L’échantillon peut être constitué au hasard ou choisi en fonction des connaissances ou de l’expérience du sujet donné (c.-à-d. l’agriculture). On peut constituer le comité pour obtenir des renseignements qualitatifs ou quantitatifs, et déterminer des tendances et des changements d’attitude de façon continue.

Forces

- le comité constitue une banque de personnes auxquelles on peut s’adresser sur une longue période pour un vaste éventail d’études et de consultations
- les consultations peuvent être tenues au moyen d’un logiciel de discussion de groupe – méthode plus rentable que de réunir les participants à chaque fois

Faiblesses

- cette formule exige une longue préparation
- elle est coûteuse
- il est peu probable que les membres du groupe se rencontrent en personne

D. Cercles d’étude – On les met sur pied pour mener des délibérations en petits groupes. Ils réunissent de 5 à 20 personnes qui se rencontrent régulièrement pendant quelques semaines ou quelques mois pour se pencher sur des questions stratégiques. Ils sont habituellement dirigés par un animateur formé, et suivent des règles de discussion de base.

Forces

- l’engagement des participants croît au fur et à mesure; les membres en viennent à bien maîtriser le contenu et à prendre en mains le déroulement des discussions
- les cercles d’étude amènent les participants à jouer des rôles de chefs de file
- ils sont fondés sur l’apprentissage concerté, la participation démocratique et la sagesse collective du groupe
- ils sont simples et faciles à gérer
- cette formule modique donne accès à des ressources et à des idées locales
- ils permettent d’établir des relations entre participants et organismes intéressés à la même mesure ou aux mêmes idées

Faiblesses

- des contraintes relatives à la taille limitent le groupe à 5 à 20 participants
- les programmes de cercles d’étude communautaires sont plus efficaces si un administrateur assume la lourde tâche de coordonner le programme, d’où une dépense supplémentaire

E. Conférences d'étude – Elles rassemblent habituellement de 20 à 60 personnes ayant des intérêts communs. Dans la conférence d'étude, les participants sont amenés à préparer un programme pour aborder cette question d'intérêt commun, puis à travailler de façon progressive, surtout en séance plénière, pendant deux ou trois jours pour élaborer un plan d'action qui devrait permettre de surmonter les obstacles communs. Il est entendu d'avance que les participants présenteront les résultats dans leurs collectivités dans le but d'y apporter un changement positif.

Forces

- en amenant les participants à préparer le programme de la conférence, cette méthode leur permet de percevoir le processus et ses résultats comme les leurs
- l'étude de la question est fondée sur des renseignements concernant la situation locale passée, présente et future
- les participants perçoivent le plan comme le leur, d'où un plus grand engagement à le mettre en œuvre

Faiblesses

- la discussion risque de s'embourber dans les problèmes et les conflits du passé au lieu de servir d'outil prospectif de résolution de problème
- il peut être difficile de convaincre les organisateurs d'adhérer à un programme ouvert et à un processus à la fois imprévisible et non structuré

III Mise en œuvre

Choisir un lieu, aménager la pièce

Le choix du lieu est une étape importante de la planification de tout exercice de consultation ou de participation des citoyens. On devrait choisir un lieu le plus près possible de l'endroit où vivent la plupart des participants. La nécessité de satisfaire aux besoins des participants venant de l'extérieur est une autre chose à prendre en considération.

Pour gagner du temps et économiser sur les frais de transport, la meilleure solution est de louer un lieu où l'on peut aussi héberger vos participants.

Pour tenir une assemblée publique, vous louerez idéalement une salle assez grande pour réunir l'ensemble des participants prévus et suffisamment de petites salles d'atelier ou une salle assez vaste pour répartir le groupe en sous-groupes de 8 à 12 personnes, si nécessaire.

Vous aurez aussi la possibilité de répartir des tables dans la grande salle pour créer des sous-groupes si l'espace le permet. Les autres critères à vérifier sont la qualité de l'éclairage et de la ventilation, s'il y a sur les murs assez d'espace pour afficher des feuilles mobiles et s'il est possible de déplacer tables et chaises en fonction du nombre de participants. Assurez-vous que toutes vos salles de réunion sont assez vastes pour accueillir l'équipement technique et les cabines d'interprétation simultanée.

Pour les groupes de 20 personnes ou moins, un U ouvert est un aménagement efficace. Pour les groupes de 30 à 50 personnes, les tables rondes constituent une formule efficace.

Pour les groupes de 20 personnes ou moins, un U ouvert est un aménagement efficace. Pour les groupes de 30 à 50 personnes, les tables rondes constituent une formule efficace. Pour les groupes de plus de 50 personnes, vous pouvez disposer les participants en rangées comme dans un théâtre tout en veillant à ménager deux ou trois allées pour permettre à l'animateur de se déplacer. Un vaste

U ouvert, les participants étant disposés en rangées, constitue également une formule qui a prouvé son efficacité. Inspectez toujours la salle de réunion avant d'arrêter votre choix. Pensez à l'accessibilité des lieux, aux toilettes, à l'équipement et aux services requis sur place, ainsi qu'aux moyens de transport à destination et en provenance du lieu choisi.

Mettre en œuvre les plans

Par mise en œuvre, on entend la réalisation du plan de consultation ainsi que des diverses étapes de la planification logistique.

- Remettez aux participants des documents rédigés en langage clair, et ce, bien avant l'atelier ou la réunion, pour qu'ils aient suffisamment de temps pour les lire et les analyser.
- Quand des personnes seront invitées à présenter les opinions et le savoir-faire d'une organisation plutôt que les leurs, elles devront être en mesure d'effectuer une consultation auprès de leurs propres organisations. Certaines organisations doivent s'en remettre à des comités tandis que d'autres associations n'agiront pas sans connaître la position de leurs membres sur certaines grandes questions.
- Les participants auront leur propre charge de travail ou leur propre programme qui sera susceptible de limiter ou de favoriser leur participation à la consultation.

Expliquer le processus

Expliquez l'ensemble du processus dès le départ. Les points à traiter sont les suivants :

- l'objet de la consultation et le processus global;
- les principes sous-jacents de la participation du public qui guideront le processus (p. ex. respect, responsabilisation);

- les motifs pour lesquels les participants ont été invités à faire part de leur opinion;
- la façon dont les données vont être consignées et l'utilisation qu'on en fera après la consultation;
- la nature et l'utilisation du produit final;
- les possibilités qu'auront les participants d'intervenir à la fin du projet;
- les échéances prévues pour l'intervention.

Décider de l'animation

L'animateur explique aux participants comment faire part de leur opinion, il assure la bonne marche de l'exercice, encourage tous les participants à s'exprimer et fait en sorte que toute l'information et les données communiquées sont saisies. Cela suppose généralement l'utilisation de tableaux à feuilles mobiles ou la projection sur un écran de l'image produite par un ordinateur portable pour consigner les observations. Lorsque le nombre de participants ou de sous-groupes est élevé, il sera probablement nécessaire de faire appel à plusieurs animateurs.

Soulignons qu'il convient de faire appel à un animateur non spécialisé pour des thèmes généraux. Toutefois, quand le thème de la consultation est caractéristique d'une région ou très technique, il est très important que l'animateur connaisse bien le sujet en question, sa terminologie et ses sigles. De plus, s'il est acceptable de recourir à un animateur interne, le choix d'un animateur indépendant peut ajouter de la crédibilité à l'exercice.

L'animation devrait être assurée par un animateur formé, un consultant ou un cabinet crédible, indépendant et bilingue (au besoin).

Suivre les résultats

Soyez prêt à évaluer le déroulement de la consultation et à apporter des rajustements, au besoin. Par exemple, si une réunion d'une journée se déroule mal, déclarez une pause, évaluez la situation et prenez des mesures pour obtenir de meilleurs résultats. Dans le cadre d'une conférence, on devrait solliciter spontanément l'opinion des participants de façon à un moment ou à un autre tout au long de la première journée. L'équipe de planification devrait ensuite se réunir à la fin de la journée pour déterminer s'il est nécessaire de restructurer l'ordre du jour. Dans une consultation de plus longue durée, l'opinion des participants pourrait être sollicitée tout au long du processus au moyen de formulaires d'évaluation ou de sondages des participants. Dans le cas où les délibérations d'un comité consultatif permanent ne se dérouleraient pas de manière satisfaisante, envisagez de demander à une partie indépendante d'interroger les participants et de formuler des recommandations en vue d'améliorer le processus, ou bien invitez un animateur professionnel à intervenir auprès du groupe durant une période précise.

Prévoyez réunir l'équipe de planification immédiatement après la séance afin d'obtenir des observations spontanées sur le processus et les messages. Il est aussi recommandé de rédiger un bref rapport des messages et des commentaires récurrents à l'intention des gestionnaires, des chefs du projet et des hauts fonctionnaires dans les 48 heures suivant l'événement.

L'animateur explique aux participants comment faire part de leur opinion, il assure la bonne marche de l'exercice, encourage tous les participants à s'exprimer et fait en sorte que toute l'information et les données communiquées sont saisies.

IV Synthèse

Analyser les données et les résultats préliminaires

Une fois la consultation terminée, rassemblez toutes les données collectées et résumez-les en grands thèmes ou messages qui seront inclus dans le rapport provisoire ou le produit final.

- Compilez toute l'information réunie dans le cadre de la consultation, sous toutes ses formes, sur un support unique.
- Répartissez l'information en grands thèmes et en sous-thèmes.
- Copiez le fichier et supprimez toutes les idées dont la formulation ou le sens sont identiques. Conservez tous les originaux à des fins de transparence.
- Utilisez une terminologie et un style de rédaction uniformes.
- Employez un langage clair, c'est-à-dire concis, sans équivoque et objectif.
- Le document produit devrait tenir compte de la façon dont les participants se serviront de l'information et de ce qu'ils ont besoin de savoir pour l'utiliser dans le cadre de la consultation.
- La présentation des documents devrait aider le lecteur à comprendre leur contenu.
- Faites circuler le document pour obtenir les commentaires des participants avant de produire la version finale; leur engagement à son égard est important étant donné qu'il peut renfermer des solutions, de nouvelles orientations, des stratégies ou des politiques.

- Le produit final pourrait consister en :
 - une vision,
 - une stratégie,
 - un plan opérationnel,
 - un plan d'action simple,
 - des recommandations ou des changements de politiques,
 - des changements de programme,
 - la communication d'opinions,
 - des changements de la législation ou de la réglementation.

Il pourrait prendre la forme :

- d'une transcription fidèle,
- de résultats de sondage (rapport statistique),
- d'une analyse des messages ou thèmes communs.

Il faudrait envisager de faire un résumé si le rapport est long.

V Rétroaction

Recueillir des commentaires, les analyser et y répondre

Lorsque vous sollicitez une rétroaction, n'oubliez pas d'accorder un délai raisonnable pour la distribution et la lecture des documents. Vous devrez préciser clairement vos attentes : observations détaillées, observations sur des points essentiels, approbation individuelle ou donnée par l'organisation des participants.

- Choisissez les méthodes les plus efficaces pour obtenir des observations (par écrit, entrevues téléphoniques, réunion de suivi).
- Veillez à ce que l'information et la demande de rétroaction soient envoyées aux participants dans le mois suivant l'événement.
- Veillez à ce que les participants disposent du temps, des possibilités et des moyens nécessaires pour faire une rétroaction. Veillez à ce qu'ils reçoivent le rapport dans la langue officielle de leur choix.
- Modifiez le plan ou le produit en fonction des commentaires formulés, si possible.
- Produisez le rapport final et faites-le parvenir à tous les intéressés consultés.
- Communiquez les résultats de la consultation à un vaste public. Outre les participants, déterminez qui devrait recevoir le rapport : agents de programme, cadres, employés des Communications, autres.
- Veillez à ce que l'ensemble du processus de rétroaction soit documenté et fasse l'objet de rapports, ainsi qu'à diffuser un bulletin d'information ou une mise à jour sur les prochaines étapes.



VI Suivi

Déterminer les répercussions

L'objet de la consultation risque d'être oublié à cette étape. Les consultations peuvent amener à remanier une organisation sur de nombreux plans, notamment :

- sa stratégie organisationnelle,
- ses structures informelles,
- ses ressources,
- ses liens avec d'autres organisations,
- ses structures formelles,
- ses politiques,
- son processus de gestion,
- son matériel technologique,
- son image,
- ses produits et services.

Pour évaluer l'incidence des recommandations relatives aux stratégies, aux politiques et aux méthodes en vigueur, y compris des recommandations de modifications aux lois :

- dressez une liste de tous les domaines visés par l'information issue de la consultation;
- précisez les résultats, positifs ou négatifs, attendus des changements dans les domaines visés;
- formulez des recommandations sur la façon de procéder.

Élaborer des plans de travail

Dans les secteurs touchés, on devrait élaborer des plans de travail basés sur les recommandations acceptées à la suite de la consultation. Ces plans devraient être accompagnés d'objectifs quantifiables afin d'assurer le suivi des progrès vers leur atteinte et la reddition de comptes à cet égard. Il sera également possible d'utiliser un simple plan d'action.

Informez les participants que des observations supplémentaires seront appréciées et modifiez les plans de travail au besoin. Cette évolution se traduira par un maintien de l'engagement à l'égard du plan. On devrait revoir les plans de travail au cours de la mise en œuvre pour faire en sorte qu'ils ne s'écartent pas de l'intention initiale.

Pensez aux éléments suivants :

- les étapes du plan (c.-à-d. les objectifs);
- les activités requises pour réaliser les objectifs;
- le respect du programme, c'est-à-dire la comparaison des progrès réalisés par rapport aux progrès prévus;
- des observations sur les problèmes et l'avancement.

Publier un rapport d'étape

Rappelez-vous que selon le principe de responsabilisation, on doit tenir les participants au courant des résultats. Un rapport d'étape sur la façon dont les plans sont mis en œuvre ou dont l'information est utilisée après la consultation aidera à montrer aux personnes consultées les résultats concrets de la consultation.

VII Évaluation

Évaluer le contenu et le processus de consultation

Une consultation peut être évaluée par divers moyens : groupe de discussion, analyse critique, évaluation des clients, enquête et évaluation par les membres de l'équipe.

Un rapport d'évaluation incluant des recommandations devrait être transmis aux membres de l'équipe et aux cadres. Les évaluations aident à déterminer si les objectifs de la consultation ont été atteints, à donner aux consultations une image positive dont profiteront les futurs projets, et à améliorer les méthodes de consultation.

- Compilez les données d'évaluation réunies dans le cadre du processus de consultation.
- Réalisez d'autres évaluations sur tous les aspects du processus de consultation et de son contenu.
- Soulignez toutes les questions prioritaires qui ont été soulevées.
- Assurez-vous que le processus d'évaluation est documenté et fait l'objet d'un rapport, et que ce dernier ou, au minimum, un résumé de l'information est remis à toutes les personnes concernées par la consultation.

VIII Application

Appliquer les résultats

L'objet d'une consultation est de recueillir de l'information et des idées qui peuvent alimenter le processus d'élaboration de politiques. À défaut de le faire, les efforts investis dans la consultation se révéleront vains.

Annexe 1

Autres sources d'information

Le site Web de Consultations et Relations intergouvernementales <http://agrisource.ncr.agr.ca/policy/cir-cri/francais/accueil.html>

Ce site Web accessible par le truchement d'AgriSource renferme une multitude d'outils de consultation et d'information sur les techniques de consultation et de participation des citoyens. Les outils disponibles sur le site comprennent le Guide de la consultation et de la participation des citoyens, AgriConnexions, des numéros archivés du bulletin du Réseau des consultations, une liste des consultations principales, un calendrier des consultations, un modèle de planification des consultations, un modèle de planification des consultations par Internet, un modèle d'évaluation des consultations et une base de données des facilitateurs.

Le site Web du Secrétariat des communications et des consultations du Bureau du Conseil privé : http://publiservice.pco-bcp.gc.ca/comcon/comcon_f.htm

Ce site Web renferme toutes les politiques et lignes directrices du gouvernement du Canada sur les consultations et la participation des citoyens. Cela comprend l'*Énoncé de principe et lignes directrices sur la consultation et la participation des Canadiens*, les Lignes directrices sur le financement des participants et un *Guide pratique sur les consultations publiques*. Les lignes directrices du gouvernement applicables aux consultations et aux évaluations électroniques seront ajoutées en 2001.

Le site Web renferme aussi une liste des gestionnaires de consultations dans l'ensemble du gouvernement ainsi que d'autres ressources et liens relatifs à la consultation et à la participation des citoyens.

Cahier de consultation en 2001
Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA) (anciennement la Division des affaires de réglementation, AAC)

Manuel détaillé (60 pages) qui explique les consulta-

tions de manière exhaustive et présente une série d'études de cas. On peut l'utiliser pour toute forme de consultation, mais il a été conçu pour les consultations en matière de réglementation. Le manuel renferme une liste de lectures complémentaires très utiles. La consultation en matière de réglementation est également analysée dans le document intitulé *Regulatory Policy and Management Standards : Compliance Guide*.

Le guide Internet du gouvernement du Canada
http://publiservice.gc.ca/services/guide/5_8f.html

Ce site renferme de nombreuses études de cas sur la réalisation de consultations électroniques.

A Guide to Public Involvement
Guide international de l'Association canadienne de normalisation, mars 1996

Ce guide détaillé permet de planifier et de mettre en œuvre des processus de participation du public du début à la fin. Il renferme des listes des vérifications à faire à toutes les étapes du processus.

Policy.com – Citizen Participation Centre
Institut sur la gouvernance

Une organisation vouée à la gouvernance axée sur le citoyen, où les citoyens tout comme les praticiens se réunissent pour enrichir la masse des connaissances disponibles dans le domaine de la participation des citoyens et de l'action communautaire. Le lien ci-dessous vous conduira à une liste complète des sites Web et des ressources connexes.

<http://www.policy.com/CP/Public%20Library/links.htm>

Services de qualité – Guide 1 – Consultation des clients Conseil du Trésor

Ce document de quatre pages présente une liste fournie par le Conseil du Trésor, où sont définis des termes et expressions comme : consultation, facteurs de succès essentiels et indicateurs de rendement. Il renferme également une liste de documents des plus diversifiés.

Annexe 2

Outil de planification des consultations – I

Projet :

Responsable du projet :

Personne-ressource :

Considérations stratégiques :

1. Quel est le thème? Pour quelle raison tenez-vous cette consultation?

2. Quels sont les résultats souhaités de la consultation?
Quelle visibilité/importance voulez-vous donner à cette consultation?

3. Qui dirige la consultation (qui la finance)?

4. Qui consulte-t-on? Qui doit être informé de la consultation? Les consommateurs et les citoyens ont-ils la possibilité de participer à la consultation? (Considérez les démographiques, les langues, le sexe, l'âge, la culture, etc.)

5. Où nous situons-nous dans le processus global?

a. Quel est le calendrier à suivre?

b. La consultation est-elle liée à d'autres événements importants?

c. Jalons et dates cibles actuels

6. Considérations

a. Connaissance et participation du ministre ou du sous-ministre

b. Ressources disponibles (p. ex. budget, membres du personnel, politique de financement)

c. Les lois et politiques pertinentes (ex. la Loi sur les langues officielles)

d. Incidences politiques et régionales, et incidences fédérales-provinciales

e. Participation de la Direction générale des communications (p. ex. plan de communications)

f. Autres intervenants et rôles (p. ex. autres ministères fédéraux en tant qu'observateurs)

7. Prochaines étapes – points à considérer pour la prochaine réunion :

a. Lieu et installations

b. Méthode

c. Résultats

d. Évaluation

e. Suivi

Annexe 3

Outil de planification des consultations – II

Planification et logistique :

1. Lieu et installations

2. Qu'est-ce qui a été fait jusqu'à maintenant? (p. ex. : embauche d'un animateur, documents d'orientation, invitations, liste des participants, conférenciers, invités spéciaux, entre autres)

3. Modèle proposé (p. ex. ordre du jour, conférenciers, séances en petits groupes, exposition); et nombre de participants attendus. Déterminer la durée et la nature de la séance (p. ex., groupe de discussion, séance d'une demi-journée, atelier d'une journée complète)

4. De quels produits avons-nous besoin pour la consultation? (p. ex. sites Web, lettres, documents de travail, cahiers de consultation, sondages, information transmise à l'avance, documents de référence, entre autres)

5. Besoins spéciaux (p. ex. pour les personnes handicapées, l'interprétation simultanée et la traduction)

Suivi / évaluation :

6. Qu'a-t-on prévu en guise de suivi?

a. Y aura-t-il un rapport?

b. Qui rédigera le rapport?

c. Les participants auront-ils la possibilité de faire des observations sur le rapport?

d. Quelle utilisation fera-t-on de l'information recueillie à la consultation ou du rapport final?

e. Le rapport sera-t-il rendu public? Quand et comment sera-t-il diffusé?

7. Quel est votre plan d'évaluation? Qui l'exécutera?

Annexe 4

Outil de planification d'un site web

Cet outil de planification a été mis au point pour vous aider à créer un site Web pour votre consultation. Les sites Web peuvent être un moyen efficace et relativement peu coûteux pour recueillir des observations ou des commentaires auprès des intéressés ou du grand public. Nous présentons ci-dessous quelques points à considérer avant que vous rencontriez un concepteur de sites Web.

Le site Web mis sur pied pour la consultation devrait faire partie de votre site Web actuel, si possible. L'adresse du site Web de consultation peut aussi être annoncée sur la page d'accueil d'AAC de manière à ce qu'un participant puisse accéder à votre site Web de la consultation par un simple clic.

Éléments de base de votre site

- une brève présentation de la consultation;
 - des consignes aux participants sur la façon de répondre;
 - un délai de réponse;
 - un avis d'exonération de responsabilité (modèle ci-joint);
 - un avertissement selon lequel les réponses peuvent être consultées en vertu de la *Loi d'accès à l'information*, mais qu'en vertu de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, l'anonymat du répondant est toutefois assuré;
 - le ou les documents de consultation;
 - d'autres renseignements généraux connexes;
 - des liens à d'autres sites ou information connexes;
 - le nom, l'adresse, le numéro de téléphone, le numéro de télécopieur et l'adresse de courriel spéciale d'une personne-ressource pour permettre aux participants de transmettre leurs réponses ou leurs questions;
 - une formule automatisée de remerciement adressée à tous ceux qui soumettent des observations; et
- une brève description des prochaines étapes de la consultation, de la façon dont les commentaires recueillis seront utilisés, des échéanciers et de l'endroit où l'on pourra trouver les résultats, le ou les rapports ou des renseignements issus de la consultation.

Autres points importants à considérer

- Tous les documents doivent être disponibles dans les deux langues officielles et il faut allouer un temps suffisant pour la traduction, de même que pour la conception et la construction du site Web.
- Le site Web doit respecter les lignes directrices du gouvernement du Canada et se conformer au Programme de coordination de l'image de marque.
- Le concepteur du site Web devrait recevoir une version électronique de tous les documents, graphiques, diagrammes, illustrations, etc. (rappelez-vous qu'il faut du temps pour convertir des graphiques, diagrammes et autres en HTML et que cela peut engendrer des coûts supplémentaires).
- Déterminez combien de temps vous voulez que le site soit actif et affiché sur la page d'accueil d'AAC.
- Déterminez qui aura le mandat d'accéder à l'adresse de courriel réservée pour recueillir, suivre, lire et analyser les réponses.
- Pour aider à évaluer le processus de consultation, vous pouvez demander qu'un représentant d'AAC en direct vous fournisse un rapport statistique de la fréquentation du site.
- AAC en direct a une liste de contrôle que vous devez remplir.
- Si vous posez des questions quantitatives (à réponse OUI ou NON), vous pourriez envisager de créer une banque de données pour traiter l'information.
- Visitez le coin des concepteurs d'AAC en direct pour d'autres conseils et information à http://agrisource.ncr.agr.ca/guide/dvind_f.cfm

Les personnes à rencontrer

- Dès le début du processus d'élaboration, vous devez informer le représentant de l'accès à l'information d'AAC de la préparation du plan de consultation et du plan de création d'un site Web.
- Communiquez avec le représentant d'AAC en direct pour discuter de votre projet d'annoncer le site Web et pour demander un rapport statistique sur la fréquentation du site.
- Rencontrez un concepteur de sites Web pour discuter de vos plans. Il vous offrira des conseils précieux adaptés à vos besoins ainsi qu'une estimation des coûts du projet et du temps nécessaire pour le réaliser.
- La Direction générale des services intégrés offre des services de conception de sites Web. Si vous choisissez de faire appel à un entrepreneur extérieur pour les services de conception, celui-ci devra aussi rencontrer un représentant d'AAC en direct.

Modèle d'avis d'exonération de responsabilité d'AAC en direct

La présente information est diffusée gratuitement au grand public. Sa Majesté n'offre toutefois aucune garantie expresse ni implicite quant à son exactitude ni à son intégralité. Il est permis de reproduire cette information et de la réutiliser à la condition qu'elle soit reproduite avec exactitude et que la source soit indiquée. Les personnes qui se servent de cette information renoncent à toute revendication contre Sa Majesté et acceptent de dégager Sa Majesté, tous ses représentants et les fournisseurs de l'information de toute responsabilité et de toute revendication découlant de toute utilisation que ce soit de l'information.

Annexe 5

ÉCHANTILLON

Formule d'évaluation à l'intention des participants

	Excellent 5	Bon 4	Moyen 3	Médiocre 2	Très médiocre 1	Sans objet
1. Les objectifs de la conférence étaient clairs.						
2. Les documents de la conférence étaient utiles.						
3. Les sujets couverts étaient pertinents.						
4. L'animateur a bien géré l'ordre du jour et les discussions.						
5. Vous avez eu amplement la chance de participer aux discussions de la séance en petits groupes.						
6. Les détails relatifs aux déplacements étaient bien réglés.						
7. Les détails relatifs à l'hébergement étaient bien réglés.						
8. Vous avez pu vous inscrire facilement.						
9. Les installations étaient confortables et appropriées pour la conférence.						
10. La nourriture était de bonne qualité.						
11. Les étapes suivantes sont claires.						

12. Pour quelle raison êtes-vous venu à la conférence?

13 a. Votre impression générale de la conférence était-elle positive?

Oui Non

b. Pourquoi ou pourquoi pas?

14. Devrions-nous changer quelque chose (sujets, événements, conférenciers, séances)?

15. Observations générales :

Possibilités à envisager :

1. Conférenciers - Le choix des conférenciers était-il pertinent? Étaient-ils intéressants?

2. Séances en petits groupes - Les objectifs des séances en petits groupes étaient clairs.

3. Utilisation de la technologie.

4. Expositions. Permettaient-elles aux visiteurs de recueillir beaucoup de renseignements?

5. Les participants étaient-ils représentatifs : Des différentes régions? De différentes populations (jeunes, Autochtones, femmes etc.)?
