



Ministère de la Justice
Canada

Department of Justice
Canada

DOCUMENT D'ÉVALUATION

ENGAGEMENT DES CITOYENS ET ÉVALUATION

Ressources documentaires

Août 2001

**Division de l'évaluation
Section de l'intégration et de la coordination de la politique**

Canada 

TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE: METHODOLOGIE	1
1. Introduction.....	1
2. Cadre de référence	1
3. Le processus de recherche.....	2
3.1 Personnes- ressources	3
3.2 Recherches en bibliothèque	5
3.3 Recherches dans Internet	5
4. La rédaction du rapport.....	6
1. SYNTHÈSE DES THÉORIES ET PRATIQUES COURANTES.....	9
1.1 Introduction.....	9
1.2 Le contexte fédéral.....	9
1.3 Tendances actuelles en matière de participation publique.....	12
1.4 Tendances relatives à l'évaluation de l'engagement des citoyens	16
1.4.1 Évaluation axée sur les pratiques exemplaires	17
1.4.2 Évaluation axée sur les intervenants.....	20
1.4.3 Évaluation orientée concepts	21
1.4.4 Évaluation normative.....	22
1.5 Participation des intervenants au processus d'évaluation.....	23
1.6 Résumé.....	25
2. ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT DES CITOYENS	29
2.1 Cadres, critères et indicateurs d'évaluation	30
2.1.1 Pratiques exemplaires	30
2.1.2 Évaluation axée sur les intervenants.....	45
2.1.3 Évaluation orientée concepts	59
2.1.4 Évaluation normative.....	64
2.2 Livres, rapports et articles.....	68
2.2.1 Livres et rapports	68
2.2.2 Articles.....	70
2.3 Ressources Internet	74
2.3.1 Participation publique–Sources de critères relatifs aux « pratiques exemplaires ».....	74
2.3.2 Évaluation – Vue d'ensemble.....	76
2.3.3 Évaluation de l'engagement des citoyens.....	79

2.4 Organismes et spécialistes de premier plan	80
2.4.1 Organismes	80
2.4.2 Spécialistes canadiens de premier plan.....	82
2.5 Autres ressources	83
2.5.1 Conférences	83
2.5.2 Projets de recherche	83
2.5.3 Bibliographies analytiques.....	84

3. PARTICIPATION DES INTERVENANTS AU PROCESSUS D'ÉVALUATION 85

3.1 Modèles et Méthodes	86
3.1.1 Évaluation participative – Vue d'ensemble.....	86
3.1.2 Participation des intervenants	88
3.1.3 Comités et groupes de travail.....	97
3.1.4 Dialogues communautaires.....	99
3.1.5 Coopération.....	101
3.2 Livres, rapports et articles.....	104
3.2.1 Livres et rapports	104
3.2.2 Articles.....	105
3.3 Ressources Internet	112
3.4 Organismes et spécialistes de premier plan	114
3.4.1 Organismes	114
3.4.2 Spécialistes canadiens de premier plan.....	116
3.5 Autres ressources	117

PRÉFACE: METHODOLOGIE

1. Introduction

Au début de février 2000, la Division de l'évaluation de Justice Canada a demandé au Centre for Collaborative Action de scruter les sources d'information et d'expertise dans deux domaines : l'évaluation de l'engagement des citoyens et la participation des intervenants au processus d'évaluation. La Division s'applique à raffiner ses méthodes et ses procédés d'évaluation, de même qu'à contribuer de manière efficace et efficiente aux efforts du Ministère visant à resserrer ses pratiques en matière d'engagement des citoyens. Dans cette perspective, la Division souhaitait pouvoir accéder rapidement aux théories et pratiques les plus récentes dans les deux domaines cités.

Le présent rapport livre les résultats des recherches effectuées en ce sens. Le cadre de référence propre à ces recherches se trouve résumé ci-dessous, et le corps du rapport est divisé en trois parties. La Partie 1 présente une synthèse des théories et pratiques courantes en ce qui concerne l'évaluation de l'engagement des citoyens et la participation des intervenants au processus d'évaluation. Les Parties 2 et 3 fournissent des références annotées aux ressources documentaires liées, respectivement, à l'évaluation de l'engagement des citoyens et à la participation des intervenants au processus d'évaluation.

2. Cadre de référence

Notre mandat consistait à :

- recenser, dans une perspective d'ensemble, la documentation didactique et non didactique courante ayant trait à l'évaluation de l'engagement des citoyens et à la participation des intervenants au processus d'évaluation;
- repérer la documentation pertinente de source « parallèle » (c.-à-d. non publiée ou de diffusion restreinte);

- déterminer si certaines ressources Internet pouvaient s'avérer utiles au Ministère;
- dresser une liste d'organismes, d'associations et de particuliers ou des chercheurs œuvrant dans l'un ou l'autre des deux domaines précités ou y voyant un intérêt particulier;
- relever les indicateurs, modèles et démarches élaborés par des organismes publics, sans but lucratif ou privés, de même que par des particuliers ou des chercheurs œuvrant dans divers contextes en Amérique du Nord; et
- rédiger une bibliographie analytique de la documentation courante ainsi qu'une description des ressources recensées et des indicateurs ou modèles existants.

Pour ce faire, il nous fallait parcourir la masse des ressources disponibles, évaluer l'utilité possible de chacune, et retenir les plus susceptibles de servir les efforts du Ministère en vue d'accroître sa capacité à évaluer l'engagement des citoyens et à encourager la participation des intervenants au processus d'évaluation.

Le repérage de la documentation pertinente s'est avéré particulièrement important en ce qui a trait aux ressources Internet. La « documentation parallèle » a en effet pris un tout nouveau sens avec l'avènement d'Internet, dans la mesure où, avant Internet, on désignait du nom de « documentation parallèle » celle qui n'était pas publiée ou ne faisait l'objet que d'une diffusion restreinte, alors qu'aujourd'hui Internet permet la diffusion massive de documents qui ne seraient normalement pas publiés ou aussi largement diffusés. Or, bien que cet état de fait permette d'accéder à un plus grand nombre de documents, il contribue également à amoindrir la qualité d'ensemble du bassin d'information.

3. Le processus de recherche

Il a été convenu que notre quête de ressources documentaires ne chevaucherait aucun des efforts déjà déployés en ce sens par le ministère de la Justice ou le Secrétariat du Conseil du Trésor. Par voie de conséquence, les ressources documentaires déjà connues du ministère de la Justice (p. ex., la Société canadienne d'évaluation, l'American Evaluation Association et d'autres entités comparables) n'ont pas été intégrées au processus de recherche. Dans le même esprit, aucun représentant officiel du gouvernement fédéral n'a été interrogé quant à ses pratiques en matière d'évaluation et de mise à contribution des intervenants, puisque le Secrétariat du Conseil du Trésor avait déjà confié à un consultant la tâche de procéder à de telles entrevues.

3.1 Personnes- ressources

Un élément clé du processus de recherche consistait à établir des liens avec des spécialistes des processus d'évaluation et d'engagement des citoyens ou d'intervenants multiples dans le but d'accéder aux ressources documentaires dont ils disposaient et d'obtenir d'eux qu'ils nous guident vers des ressources supplémentaires.

En Amérique du Nord

Nous avons joint, par téléphone et par courriel, huit grands spécialistes canadiens et américains de la participation publique et de l'engagement des intervenants, et leur avons demandé de nous aider à recenser la documentation, les rapports et les études pertinents à notre recherche.

Des Connor, Connor Development Services Limited, Vancouver, C.-B.

Dr. Peter Homenuck, président, Institute for Environmental Research Inc., Toronto.

Richard Roberts, président, PRAXIS, Calgary, Alberta.

Ann Svendsen, directrice exécutive, Centre for Innovation in Management, Simon Fraser University.

Dr. Jo Ann Beckwith, Department of Resource Development, Michigan State University, Lansing, Michigan.

James Creighton, président, Creighton & Creighton Inc., Los Gatos, CA.

Dr. Jerry Delli Priscoli, analyste principal – politiques, Institute for Water Ressources, U.S. Corps of Engineers.

Dr. Mary Deming, directrice de programme, International Electric Transmission Perception Project, Southern California Edison Co., Rosemead, CA.

Nous avons demandé à chacun de nous fournir un exemplaire de ses rapports et études professionnels, de scruter sa bibliothèque de référence pour y déceler des pistes vers d'autres ressources possibles, et de nous suggérer des personnes à joindre au sein d'organismes et services gouvernementaux et non gouvernementaux en vue d'obtenir des exemplaires d'autres documents, rapports ou études pertinents à notre recherche.

À l'échelle internationale

Nous avons adressé à six grands spécialistes de la participation publique et de l'engagement des intervenants à l'extérieur de l'Amérique du Nord un courriel leur demandant de nous aider à repérer d'autres documents, rapports et études pertinents à notre recherche.

Professeur Bernard Barraqué, Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés, Noisy-le-Grand, France.

Dr. Marlene Buchy, Department of Forestry, The Australian National University, Canberra, Australie.

Dr. Brian Bishop, chercheur principal, Australian Research Centre for Water in Society, Wembley, Australie-Occidentale.

Dr. Hans Bressers, Centre for Clean Technology and Environmental Policy, University of Twente, Pays-Bas.

Dave Huitema, aspirant au doctorat, University of Twente, Pays-Bas.

Dr. Helen Ross, boursière, Centre for Resource and Environmental Studies, The Australian National University, Canberra, Australie.

Un des spécialistes internationaux dont nous examinons les travaux dans le présent rapport, *Ortwin Renn* du Centre for Technology Assessment de Stuttgart, en Allemagne, n'a pu être joint en personne du fait que nous n'avons pas réussi à obtenir son adresse de courrier électronique.

Autres personnes- ressources

Nos échanges avec des spécialistes de la consultation publique nous ont permis de repérer d'autres membres d'organismes et services ayant une grande expérience de l'engagement des citoyens et des intervenants, ou ayant procédé à des évaluations de l'engagement des citoyens. Il s'agit, notamment, de :

G. Fitzpatrick, directeur exécutif, Newfoundland and Labrador Federation of Co-operatives.

Barbara Collington, U.S. Environmental Protection Agency.

Judith Bradbury, Battelle Pacific Northwest Laboratories.

Sam Carnes, Oak Ridge National Laboratory.

Elizabeth Peelle, Oak Ridge National Laboratory.

Professor Joan Feather, University of Saskatchewan.

Marie Fortier, SMA, Santé Canada – Division des soins à domicile (a aussi été directrice exécutive du Forum national sur la santé, tenu en 1997).

Dr. Judith Rosner, School of Management, University of California, Irvine, CA.

Nous avons joint toutes ces personnes, par téléphone ou par courriel, et leur avons demandé de nous fournir des exemplaires des rapports ou études qu'elles avait rédigés. Il a été établi que le Forum national sur la santé organisé par Santé Canada avait déjà été évalué par le Conseil privé, de sorte qu'aucune démarche n'a été entreprise pour pousser les recherches en ce sens.

3.2 Recherches en bibliothèque

Nous avons scruté les fonds documentaires et le matériel de référence des bibliothèques de l'University of Toronto, de la Ryerson Polytechnic University et de la York University pour y déceler des ouvrages et des rapports traitant de l'évaluation de l'engagement des citoyens et de la participation des intervenants au processus d'évaluation, de même que des articles pertinents.

3.3 Recherches dans Internet

Nous avons effectué des recherches dans Internet au moyen des moteurs hautement cotés qui suivent, et ce, afin de maximiser les résultats de notre démarche :

Yahoo, Excite, Altavista, Hotbot, Deja News et OneLook.

Nous avons également effectué des recherches par le biais de NetCentre et Microsoft. Nos requêtes se fondaient sur les mots clés suivants :

évaluation AND citoyen + participation + engagement
évaluation AND intervenant + participation + engagement
habilitation AND évaluation;
participative AND évaluation
participative AND « évaluation de programme »
participatives AND « stratégies d'évaluation »
communautaire AND auto-évaluation
« communauté d'apprentissage »
« axée sur les intervenants » AND évaluation

« évaluation coopérative »
« évaluation de programme » AND stratégies

Nos recherches initiales se sont avérées très fructueuses en ce qui a trait au thème de la « participation des intervenants à l'évaluation », mais beaucoup moins en ce qui a trait au thème de l'« évaluation de l'engagement des citoyens ». Afin de combler cette lacune, nous avons fait appel à deux puissants moteurs de recherche – Webferret et WebSleuth –, qui sollicitent en parallèle plusieurs autres moteurs, et avons formulé nos requêtes comme suit :

« évaluation de la participation publique »
« évaluation de la participation des citoyens »
« évaluation de l'engagement des citoyens »

Nous avons également eu recours à « CARL UNCOVER », un service en ligne offert par la Colorado Association of Research Libraries qui permet d'accéder à plus de 20 bases de données commerciales et à quelque 420 catalogues de bibliothèque intégrés à son système. Cette recherche n'a cependant fourni aucune citation sur l'évaluation de l'engagement des citoyens (en utilisant les expressions « évaluation de la participation des citoyens » et « évaluation de la participation publique »), non plus que sur l'évaluation de la participation des intervenants.

Nous n'avons pas étendu nos recherches aux forums interactifs d'USENET ni aux serveurs de listes (Listserv) du fait que nous étions déjà en contact étroit avec des spécialistes des domaines concernés (voir Section 3.1).

4. La rédaction du rapport

Le processus de recherche nous a permis de recueillir une importante masse d'information – surtout dans Internet – que nous avons ensuite dû examiner avec soin afin d'éliminer tout document extrinsèque ou douteux, puis organiser de façon aussi logique et accessible que possible. Cette dernière tâche a d'ailleurs constitué un défi de taille, dans la mesure où elle nous a obligés à dresser une sorte de topographie du domaine pour en dégager les tendances et les contre-courants, les thèmes convergents et divergents, les méthodologies variées et les facteurs contextuels ayant une incidence sur la pratique. Il en a résulté une synthèse des théories et pratiques courantes en matière d'évaluation de l'engagement des citoyens et de participation des intervenants au processus d'évaluation. Cette synthèse, reproduite dans la Partie 1 du présent rapport, nous a fourni le cadre organisationnel requis pour ordonner et présenter les résultats de

notre recherche. Nous vous suggérons d'ailleurs de prendre connaissance de cette synthèse avant d'aborder les Parties 2 et 3, car vous pourrez ainsi plus facilement et plus rapidement en pénétrer le contenu et en extraire des données utiles.

La synthèse en question a été présentée oralement le 18 avril 2000 lors d'un séminaire organisé par le ministère de la Justice, et auquel prenaient part 52 représentants de 15 ministères et organismes fédéraux de même que 2 représentants d'organisations non gouvernementales.

Le principal message livré dans la Partie 1 du présent rapport tient à ce que l'engagement des citoyens suscite à l'heure actuelle un dynamisme remarquable. Nombre de règles fondamentales se voient modifiées face aux tensions et aux valeurs changeantes de la société, ce qui rend l'évaluation de l'engagement des citoyens et la participation des intervenants au processus d'évaluation plus ardues qu'en période de moindres bouleversements. Parallèlement, du fait précisément de la mouvance actuelle, les possibilités d'initiatives créatrices et novatrices se trouvent accrues. Bien que la Partie 1 ait d'abord et avant tout été élaborée dans le but de faciliter l'organisation de l'information recueillie, elle a aussi été rédigée de manière à fournir aux responsables des efforts d'évaluation de l'engagement des citoyens une solide compréhension des défis et des possibilités qui les attendent.

Les documents obtenus dans le cadre de ce projet étaient en langue anglaise. Lorsque des versions françaises de ces documents étaient connues du Ministère, nous les avons indiquées dans les sections appropriées.

Voici les documents disponibles en français :

(1) Sous « Rapports » :

Le *Report of the Commissioner of the Environment and Sustainable Development* a été publié en français sous le titre *Rapport du commissaire à l'environnement et au développement durable*, 1999.

Peut aussi être consulté en ligne à :

http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/c9menu_f.html

et

(2) Sous « Autres ressources »

Le *Guide to Project Evaluation : A Participatory Approach* a été publié en français sous le titre *Guide d'évaluation de projet : Une démarche participative*, publication autorisée par le ministre de la Santé nationale et du Bien-être social, mai 1996.

Peut aussi être consulté en ligne à :

<http://www.hc-sc.gc.ca/hppb/ddsp/guide/index.htm>

1. SYNTHÈSE DES THÉORIES ET PRATIQUES COURANTES

1.1 Introduction

L'élaboration d'approches efficaces quant à l'évaluation de l'engagement des citoyens et à la participation des intervenants au processus d'évaluation requiert un examen minutieux du contexte de travail. Cette partie du rapport traite en premier lieu de l'intention du gouvernement fédéral de resserrer ses pratiques en matière d'engagement des citoyens. Elle se penche ensuite sur quelques-uns des grands courants sociaux qui influent actuellement sur la participation publique, et souligne leur portée pour les spécialistes de l'évaluation chargés d'étudier les initiatives liées à l'engagement des citoyens et désireux de favoriser la participation des intervenants au processus d'évaluation. Quant aux deux dernières sections, elles présentent un survol des différentes approches relatives à l'évaluation de l'engagement des citoyens et à la participation des intervenants.

1.2 Le contexte fédéral

Au cours de la dernière décennie, le gouvernement fédéral s'est efforcé d'améliorer ses pratiques en matière d'engagement des citoyens. En 1989, il lançait son projet *Fonction publique 2000* (FP 2000), lequel favorisait la consultation du public eu égard à la planification des services, à la fourniture des biens et à l'élaboration des politiques et programmes. Vint ensuite, en 1990, *Le service au public : Rapport du groupe de travail*, qui insistait sur le fait qu'« une nouvelle orientation axée sur une consultation beaucoup plus active et ouverte du public revêt une importance notable quant à l'efficacité future du service au public. » À l'heure actuelle, le Conseil privé, en sa qualité d'organisme central responsable de la consultation publique au sein de l'administration fédérale des services publics, s'affaire à rafraîchir les lignes directrices sur la consultation fédérale élaborées en 1992. Et le Secrétariat du Conseil du Trésor a créé un groupe de travail interministériel chargé de participer au remaniement de la politique fédérale concernant l'engagement des citoyens, en y incluant notamment des lignes directrices sur

l'évaluation de l'engagement des citoyens, cette initiative visant à promouvoir un meilleur partage des normes de pratique.

Pendant ce temps, le ministère de la Justice a cherché à améliorer ses propres pratiques consultatives. Il a d'abord procédé à une évaluation de ses activités de consultation, et se concentre d'ores et déjà sur l'élaboration de démarches et méthodes pouvant servir à l'évaluation de ses efforts en matière d'engagement des citoyens et favoriser la participation des intervenants à son processus d'évaluation. Le présent rapport a d'ailleurs été commandé dans le cadre de cette initiative.

Les progrès sont manifestes en ce qui a trait aux efforts mis en œuvre par les ministères et les organismes fédéraux pour amener le public à prendre part à l'élaboration des politiques, programmes et services. À titre d'exemple, le rapport de 1998 du Commissaire à l'environnement et au développement durable (CEDD) révélait que la plupart des ministères fédéraux disposaient de programmes de consultation publique actifs, et avaient recours à une variété de techniques pour obtenir l'avis du public concernant leurs stratégies de développement durable. Le rapport de 1999 du CEDD faisait par ailleurs état d'un degré de satisfaction élevé face aux consultations, de la part aussi bien des participants que des ministères. Par ailleurs, dans son rapport de 1999 intitulé *Une gestion axée sur les résultats* et consacré à l'analyse des efforts déployés par les ministères et organismes fédéraux pour se doter de mesures de rendement, le Conseil du Trésor soulignait l'apparition d'un « élément nouveau », en ce que « dans un nombre croissant de cas, des citoyens ainsi que d'autres intervenants participent davantage à la définition des résultats et des indicateurs devant servir à rendre compte des initiatives interministérielles. »

Cela dit, il reste beaucoup de chemin à parcourir avant que les objectifs de consultation publique visés par le projet FP 2000 soient pleinement atteints. Le rapport de vérification de 1999 du CEDD, portant sur « les ressources consultées » par les ministères et les organismes fédéraux, s'avère particulièrement révélateur à cet égard. Le CEDD a en effet découvert que :

- « dans une très large mesure, [les ministères] tenaient les audiences internes – auprès de leurs employés et d'autres ministères fédéraux – comme primordiales »;
- « les organismes relevant d'intérêts commerciaux constituaient la plus importante ressource consultée, suivis des communautés autochtones, de spécialistes variés, d'autres ministères fédéraux et paliers de gouvernement, de groupes à vocation sociale et de groupes environnementaux »; et que
- « à ce jour, la majorité des initiatives de consultation fédérales ne visaient pas le grand public. »

Compte tenu de la fragilité et de la portée relativement restreinte des efforts du gouvernement fédéral en matière de consultation publique et d'engagement des citoyens, il n'est guère étonnant qu'on ait si peu fait pour évaluer ces activités ou encourager la participation des intervenants au processus d'évaluation. L'évaluation des activités et programmes de consultation publique faisait pourtant partie des préoccupations du mouvement de consultation publique qui se dessinait au sein du gouvernement fédéral au début des années 1990. Ainsi, dans son édition de décembre 1992, le bulletin *L'évaluation de programmes* de la Direction de l'évaluation et de la vérification du Conseil du Trésor commentait-il en ces termes le besoin de plus en plus senti, au sein de la fonction publique fédérale, de consulter davantage le public : « bien que certains ministères et organismes du gouvernement fédéral aient adopté cette façon de faire avec la population avant même le régime proposé par FP2000, très peu d'études d'évaluation ont été réalisées ». Pour tenter de remédier à cette situation, il présentait un « cadre très général » d'évaluation des programmes de consultation publique tout en invitant les évaluateurs à le remanier. Plus récemment, le rapport *Une gestion axée sur les résultats*, publié en 1999 par le Conseil du Trésor, précisait que « le renforcement des fonctions d'évaluation et d'examen est un engagement gouvernemental depuis 1996 ». Les progrès sur ce plan ont toutefois été très lents, ainsi qu'en témoigne le *Rapport du commissaire à l'environnement et au développement durable* de 1999 : « La plupart des ministères n'ont pas évalué leur processus de consultation sur la stratégie. » De plus, « La majorité des directives fournies aux ministères quant à la tenue et à l'évaluation des consultations ont été élaborées au début des années 1990, et nombre d'entre elles n'en sont encore qu'au stade d'ébauches. »

Les antécédents du gouvernement fédéral en matière de consultation publique et d'évaluation des démarches consultatives (de même, par ricochet, qu'en matière de participation des intervenants au processus d'évaluation) n'ont rien d'inusité. Les raisons en sont nombreuses, mais s'il en est une qui ressort à l'évidence, c'est que la « participation publique » revêt un caractère beaucoup plus complexe qu'on ne le reconnaît généralement, un facteur qui rend d'autant plus essentielle l'évaluation des efforts visant à engager le public. Cette complexité est d'ailleurs appelée à grandir compte tenu du niveau d'instruction de plus en plus élevé de la population et de l'évolution aussi rapide que révolutionnaire des technologies de communication. La compréhension de ce phénomène et de ses répercussions sur l'évaluation de l'engagement des citoyens et la participation des intervenants au processus d'évaluation constitue une première étape essentielle à l'élaboration de démarches efficaces en matière d'évaluation.

1.3 Tendances actuelles en matière de participation publique

L'évaluation de l'engagement des citoyens représente un défi de taille, et pour une foule de raisons. Figurent en tête de liste nombre de ce qu'on pourrait appeler des problèmes d'évaluation «standard». Par exemple, il n'est pas rare qu'aucun objectif précis ne sous-tende une initiative de participation publique, qu'elle s'érige comme un but en soi, et qu'elle ne s'intègre que peu ou pas au processus de développement et de mise en œuvre des programmes. En effet, bien qu'il existe de nombreux «guides» sur la participation publique, il n'y a jamais eu d'entente d'une quelconque portée, fût-ce entre les intervenants directs, quant aux objectifs généraux de la participation publique, voire à leur importance relative (doit-on chercher à informer la population ? A obtenir un consensus ? à légitimer les prises de décision du gouvernement ? à créer un climat de confiance ? à faire en sorte que de meilleures décisions soient prises ? à favoriser l'habilitation des parties prenantes ? à promouvoir la société civile ? à poursuivre tous les objectifs précités ?). De plus, la pratique même de l'évaluation suscite souvent des tensions et des débats entre les évaluateurs, les bailleurs de fonds des programmes, les gestionnaires des programmes, les bénéficiaires des programmes et divers autres participants ou intervenants. Devrait-on chercher à mesurer les changements ou les répercussions liés aux efforts de participation publique, à surveiller et à améliorer la mise en œuvre des programmes au fur et à mesure de leur déploiement, ou à dégager des mesures redditionnelles ?

Les problèmes de cet ordre sont très bien connus des évaluateurs professionnels. À l'heure actuelle, ce qui obscurcit le plus les questions entourant l'évaluation de l'engagement des citoyens, c'est le fait que les fondements mêmes de la participation publique se modifient rapidement et radicalement.

Au cours des trois dernières décennies, nous avons assisté à l'émergence de trois tendances sociales complexes et reliées entre elles, d'abord dans les pays industrialisés et, depuis peu, dans les pays en de développement. Il s'agit d'une baisse constante de la confiance des citoyens face aux institutions publiques, aussi bien gouvernementales que non gouvernementales; d'une hausse de la participation des citoyens au processus décisionnel des organismes et services publics et privés; et de la volonté ainsi que de l'aptitude accrues de la population à adopter des méthodes de participation et d'action politique de rechange, sous l'impulsion première des ONG et des groupes environnementaux. Ensemble, ces tendances influent considérablement sur les processus décisionnels des secteurs public et privé, de même que sur les efforts visant à amener la population à prendre part à ces processus.

Ces tendances ont été recensées lors du World Values Survey (sondage sur les valeurs publiques) de 1991, effectué auprès d'une quarantaine de nations industrialisées, et dont les résultats sont fournis dans un ouvrage de Neil Nevitte intitulé *The Decline of Deference* (Peterborough, ON : Broadview Press, 1996). Le sondage en question s'appuyait lui-même sur les résultats d'un sondage comparable effectué 10 ans plus tôt, en 1981, et, pris ensemble, ces deux sondages forment la plus importante masse de données transnationales de première main jamais constituée sur les valeurs publiques au fil du temps. Bien que les conclusions du sondage de 1991 soient nombreuses, certaines d'entre elles revêtent une importance particulière eu égard à l'évaluation de la consultation publique et à la participation des intervenants au processus d'évaluation. Ainsi le World Values Survey a-t-il :

- confirmé que les transformations structurelles qu'ont connues tous les États hautement industrialisés depuis les années 70 ont entraîné dans leur sillage de profondes mutations des valeurs sociales les plus élémentaires, plus particulièrement en ce qui a trait au rejet des visées purement matérialistes (l'acquisition d'argent et de biens de consommation) au profit des valeurs postmodernes telles que le sens communautaire, le sentiment d'appartenance, le sens du travail et d'autres préoccupations liées à une certaine qualité de vie, et que ces mutations étaient manifestes d'un pays à l'autre, donc planétaires;
- révélé que les attitudes face aux autorités sont aussi en mutation, le respect des autorités s'amenuisant de plus en plus au fur et à mesure que les populations s'instruisent et adoptent des valeurs postmodernes;
- confirmé que les populations font de moins en moins confiance aux institutions sociales et aux dirigeants, et, qui plus est, révélé une opposition vraisemblablement transgénérationnelle à toute mesure institutionnelle d'ordre hiérarchique, aussi bien gouvernementale que non gouvernementale, susceptible de restreindre la participation tangible des citoyens;
- révélé que, en dépit d'un attachement de plus en plus faible aux voies de participation traditionnelles (p. ex., le fait de voter), les citoyens s'intéressent de plus en plus à la politique, participent davantage (et non moins) à la vie politique, et se montrent de plus en plus enclins à recourir à des formes de participation moins conventionnelles, le « potentiel de protestation » étant à la hausse au sein des populations – encore une fois proportionnellement au degré d'instruction et à l'emprise des valeurs postmodernes.

Le World Values Survey a clairement révélé, non seulement que les valeurs sociales étaient en mutation, mais aussi que les citoyens avaient la capacité de traiter l'information et d'aborder des questions complexes.

« ... les gens sont mieux informés, et mieux équipés pour traiter l'information de manière autonome de même que pour extraire le sens de l'information qui leur est fournie. L'élargissement des cadres d'enseignement amènera en outre les gens à s'intéresser de plus en plus à la vie publique et à lui accorder une attention accrue; or, ... les gens informés et intéressés prennent des décisions différentes de ceux qui le sont moins. Bref, au fur et à mesure que les populations gagnent en compétence et en raffinement, elles deviennent également moins dociles... Les citoyens de formation plus récente ne peuvent ainsi que privilégier les modèles « ascendants », tout en se montrant mieux armés pour distinguer la théorie de la pratique et pour fonder leurs actes sur les jugements qu'ils forment. » (Nevitte, 1996 : 313-14)

En ce qui concerne les efforts de participation publique, cela signifie qu'une nouvelle réalité prend forme, et qu'elle aura des répercussions de taille. Les citoyens du nouveau millénaire sont, et continueront sans aucun doute d'être de plus en plus instruits, et donc plus à même et plus désireux de prendre part de façon vraiment tangible aux processus décisionnels susceptibles d'influer sur leur existence. Pour reprendre les mots de Nevitte, ces adultes compétents « correspondent exactement au genre de citoyens que devraient convoiter toutes les démocraties ». Néanmoins, les institutions sociales se transforment beaucoup plus lentement – c'est là leur force et leur faiblesse –, ce qui accroît les tensions liées au changement.

Depuis 1994, Ekos Research Associates Inc., une société canadienne d'experts-conseils spécialisée en recherche sociale, suit l'évolution des perceptions face aux rapports entre l'administration publique, le monde des affaires et les citoyens. Lors d'une présentation faite dans le cadre du Congrès national de l'IAPC à Fredericton, New Brunswick, en septembre 1999, elle a révélé que 87 % des citoyens ordinaires, contre 66 % de ceux qui prennent des décisions à l'échelle gouvernementale, croient que «le gouvernement canadien doit accorder beaucoup plus d'importance à la consultation des citoyens ». Elle a par ailleurs précisé que 68 % des citoyens ordinaires, contre seulement 29 % des décisionnaires, croient que «nous pourrions sans doute résoudre la plupart des problèmes qui minent notre pays si les décisions étaient soumises à l'approbation du commun des mortels ». Elle a enfin souligné que lorsqu'on demande au grand public qui devrait le plus influencer les décisions relatives aux politiques publiques, celui-ci répond qu'il devrait d'abord et avant tout s'agir du citoyen moyen, même s'il considère que ce dernier est celui qui a le moins de poids dans la balance. (Vous pouvez visionner le diaporama présenté par Ekos au Congrès de l'IAPC à : <http://www.ekos.ca/presentations>).

Dans un discours prononcé à l'Institut sur la gouvernance en 1998, l'honorable Andy Scott a clairement fait état de la nouvelle réalité, et décrit l'engagement des citoyens sous différents angles. Il a d'abord parlé de la nécessité du «sentiment d'appartenance », et rappelé qu'il faut permettre aux citoyens « d'exprimer leur opinion de façon concrète », soit deux aspects traditionnels de l'appel à la consultation publique. Mais il a aussi défini l'engagement des citoyens comme un «processus d'évolution sociale » et souligné le besoin de «restructurer la gouvernance autour du principe de l'engagement des citoyens » et de «créer un environnement public informé, propice à l'établissement d'un dialogue franc et ouvert entre parties disposant des mêmes éléments d'information ». Dans son rapport de 1999 sur la consultation publique, le Commissaire à l'environnement et au développement durable a lui-même fait écho à ces vues, et fait valoir que le terme «engagement des citoyens » correspondait à une approche plus moderne de la consultation publique, davantage axée sur les «citoyens en tant qu'individus dotés d'un sens civique plutôt qu'en tant que spécialistes ou intervenants ».

Voilà qui donne à « l'engagement des citoyens » un sens passablement différent de celui que lui prêtaient les notions et pratiques plus conventionnelles de la « participation publique ». Il se retrouve ainsi au sommet de l'échelle de la participation publique » souvent citée d'Arnstein, où le partenariat, la délégation des pouvoirs et le contrôle des citoyens constituent des éléments essentiels du processus de participation. Les tendances sociales qui influent aujourd'hui sur la participation publique en modifient l'orientation (comme celle d'autres champs professionnels soumis à une interaction avec la population), dans la mesure où le paradigme technico-rationnel et logico-positiviste qui gouverne sa pratique se voit peu à peu remplacé par une approche davantage relativiste, heuristique et postmoderne. Inutile de dire que cette réalité menace l'ordre établi. D'ailleurs, dans son discours à l'Institut sur la gouvernance, l'honorable Andy Scott a déclaré d'entrée de jeu « Vous n'entendez pas beaucoup de politiciens parler ouvertement de l'engagement des citoyens. » L'idée en vient surtout des couches populaires où elle est renforcée par les cercles académiques et professionnels, surtout en Europe et aux États-Unis. Pour reprendre les mots de M. Scott, « C'est la population qui le veut. » Or, qu'il doive ou non y avoir engagement des citoyens n'est pas la question; il s'agit plutôt de déterminer son rôle face à la gouvernance et en tant que force d'évolution sociale.

C'est dire le dilemme auquel sont confrontés ceux et celles qui doivent élaborer des démarches et méthodes d'évaluation des efforts du gouvernement pour engager les citoyens. Comment, en effet, concevoir un schéma d'évaluation fiable et efficace lorsque la société évolue à un rythme aussi rapide et lorsque la notion même d'engagement suscite des opinions aussi divergentes de la part des citoyens et du gouvernement ? Le présent rapport n'offre pas de solution à ce dilemme, mais tente plutôt de fournir certaines lignes directrices quant aux pistes les plus prometteuses.

1.4 Tendances relatives à l'évaluation de l'engagement des citoyens

Deux études indépendantes des méthodes d'évaluation appliquées aux initiatives de participation publique, soit une étude canadienne effectuée en 1993 (Poland, B.) et une étude européenne réalisée en 1994 (Renn et al.), ont livré la même conclusion : *les évaluations méthodiques des initiatives de participation publique sont rares*. D'emblée, compte tenu de l'importance accordée à la participation publique au cours des 40 dernières années, et ce, dans tous les secteurs, en Amérique du Nord comme outre-mer, on s'étonne de ce qu'aussi peu ait été fait pour développer des méthodes ou procédures systématiques à même d'être employées par différents organismes et services pour évaluer leurs efforts en matière d'engagement des citoyens. S'il est vrai qu'on a tenté, dans une certaine mesure, d'évaluer l'efficacité des techniques ou formules de participation publique (par le biais de journées portes ouvertes, d'ateliers, de groupes de discussion, etc.), les grandes questions – la qualité d'ensemble de l'effort de participation et l'efficacité du processus même – ont le plus souvent été ignorées.

À la réflexion, toutefois, cette situation est compréhensible. On a en effet mis du temps à reconnaître la nécessité d'une plus grande participation publique aux processus de planification et de décision des secteurs public et privé. Et, aujourd'hui encore, d'aucuns y voient davantage un obstacle à surmonter qu'une véritable pratique « à valeur ajoutée », ou une initiative ponctuelle plutôt qu'un élément fondamental et durable du mode de fonctionnement des organismes.

Aussi bien Poland que Renn et al. ont tenté de combler cette lacune. Nous n'avons par ailleurs relevé que deux autres projets – des États-Unis – visant à élaborer des démarches méthodiques en ce sens. Le premier a été mis sur pied par les spécialistes de la participation publique de l'Oak Ridges National Laboratory, et le second par ceux du Pacific Northwest National Laboratory. Vous trouverez une description détaillée de ces quatre approches dans la Partie 2 du présent rapport. Cela dit, même à la lumière de ces exemples, le fait demeure qu'il n'existe aucune démarche ou méthode d'évaluation toute faite de l'engagement des citoyens, et, d'ici à ce que ce soit le cas, les techniques d'évaluation devront être adaptées de toute pièce aux programmes et initiatives individuels qu'il s'agit d'évaluer. Cela ne signifie toutefois pas qu'il n'existe aucune référence en la matière, d'autant que certaines pistes en cours de développement peuvent servir de points de départ. En échangeant avec les spécialistes de la question, nous avons pu recenser quatre approches interreliées de l'évaluation de l'engagement des citoyens, que nous pouvons respectivement désigner du nom d'« évaluation axée sur les pratiques exemplaires »,

d'« évaluation axée sur les intervenants », d'« évaluation orientée concepts » et d'« évaluation normative ».

1.4.1 Évaluation axée sur les pratiques exemplaires

Cette approche de l'évaluation de l'engagement des citoyens comporte plus de facettes que son nom ne le laisse supposer. On peut en effet l'aborder à la lumière d'au moins trois orientations différentes. La première, la plus conventionnelle, porte sur les principes établis de la participation publique. La deuxième puise à l'expérience des spécialistes de la gestion organisationnelle en ce qui a trait aux indicateurs de rendement. Et la troisième favorise plutôt les efforts visant à créer des liens coopératifs plus étroits avec les intervenants.

1.4.1.1 Lignes directrices sur la participation publique

On a traditionnellement fondé l'évaluation sur les principes ou les lignes directrices applicables à la participation publique, tels que définis dans les guides officiels ou la documentation théorique. Étant donné le nombre imposant de « guides de la participation publique » en circulation, on comprend aisément que les intéressés y aient vu la référence ultime en matière d'évaluation. La plupart de ces guides abordent en effet la participation publique à la lumière d'objectifs précis, et proposent des méthodes ou procédures d'engagement des citoyens conçues pour atteindre ces objectifs. Or, ces principes établis continuent à servir de « critères » dans le cadre des activités d'évaluation relatives à l'engagement des citoyens, bien qu'à toutes fins pratiques on évalue ainsi davantage la mesure dans laquelle les « pratiques exemplaires » ont été appliquées que la capacité réelle des efforts liés à l'engagement des citoyens à réaliser les objectifs visés dans un contexte donné.

Quoi qu'il en soit, cette approche demeure assez répandue – elle a d'ailleurs été adoptée par le Commissaire à l'environnement et au développement durable dans son rapport de 1999 sur les activités de consultation des ministères fédéraux quant à l'élaboration et à la mise en œuvre de leurs stratégies de développement durable. On procède habituellement à de telles évaluations de façon empirique – au cas par cas, et selon les besoins –, quoiqu'on ait récemment cherché à formaliser cette approche. À titre d'exemple, le *Guide pour la participation du public* (1996) de l'Association canadienne de normalisation comporte une section sur l'évaluation des résultats, et la Ville de Vancouver a publié en 1999 un ensemble de critères d'évaluation dérivés de son rapport de 1998, intitulé *Guiding Principles for Public Involvement*.

Il va sans dire que la qualité des critères d'évaluation est étroitement liée à la définition des « pratiques exemplaires » proposée dans les guides. Dans cette perspective, il convient de savoir que nombre des guides publiés au cours des dernières décennies, voire des dernières années, sont déjà dépassés. Les valeurs sociales évoluent de façon très dynamique à l'échelle de la planète, et on exigera de plus en plus des évaluateurs qu'ils se tiennent au fait des tendances actuelles dans le domaine de la participation publique – non seulement en en prenant connaissance, mais en y puisant des leçons et en les intériorisant.

Il faut en outre souligner que les tensions issues de l'évolution des valeurs sociales, telle que décrite plus haut, risquent d'accentuer un problème auquel les intervenants sont souvent confrontés dans leurs activités de planification et de décision, à savoir le défaut de consensus quant aux objectifs visés par les programmes de participation publique. Un programme de participation publique peut en effet répondre à différents besoins – il peut faire figure de fin en soi, servir de moyen pour atteindre un but précis, ou poursuivre simultanément ces deux objectifs. L'engagement des citoyens pris comme une fin en soi est commun dans les domaines de la santé et du développement des collectivités, où la « participation » aux décisions collectives ou gouvernementales ayant une incidence sur l'existence des particuliers est tenue pour « favorable à la santé », ne serait-ce que par le sentiment d'habilitation que procure cette forme d'engagement. Il est toutefois plus courant de voir les programmes de participation publique servir de moyens pour atteindre certains buts. La grande question est alors de savoir qui décide des « buts » à poursuivre – l'organisme qui engage le public ? le spécialiste de la participation publique ou de l'évaluation ? les citoyens et les autres intervenants ? Le plus souvent, les attentes divergentes des parties prenantes aux efforts de participation publique restent irréconciliables, de sorte qu'elles ne peuvent forcément être toutes satisfaites. Et, puisqu'on tient rarement compte de l'évaluation au moment de la conception initiale d'un programme, les évaluateurs des initiatives de participation publique risquent d'être pris entre deux feux, l'organisme concerné insistant d'une part pour que les critères d'évaluation reflètent ses objectifs, et les divers intervenants insistant d'autre part pour que l'évaluation porte sur leurs propres buts et objectifs de participation.

1.4.1.2 Indicateurs de rendement

Conscients de la nécessité de veiller à ce que l'évaluation reflète les circonstances et les attentes réelles, et soucieux de la doter d'un cadre rigoureux, les évaluateurs ont entrepris de développer certains indicateurs de rendement, *de concert avec des intervenants et d'autres participants au*

processus d'engagement. Le Pacific Northwest National Laboratory, aux États-Unis, s'impose comme un chef de file à cet égard, et vous trouverez un aperçu de ses réalisations dans la Partie 2.

Une variante de l'approche axée sur les indicateurs de rendement qui gagne de plus en plus en popularité dans les milieux d'affaires porte sur la comptabilité sociale et éthique. La pratique qui consiste à évaluer une personne morale en fonction de grands critères sociaux et éthiques a vu le jour au début des années 70, parallèlement au développement d'« indicateurs sociaux » devant servir à évaluer la qualité de vie des citoyens et à mesurer les progrès réalisés dans des domaines tels que la lutte contre le chômage, la santé, l'éducation et la protection de l'environnement.

L'approche axée sur les indicateurs de rendement et sur la comptabilité sociale concorde avec l'approche de gestion globale des programmes préconisée par le Conseil du Trésor dans son rapport de 1999 intitulé *Une gestion axée sur les résultats*. Ce dernier soulignait l'importance des « données de rendement » eu égard à la planification et aux prises de décision, et rappelait que les ministères fédéraux s'étaient dotés de cadres de rendement et de responsabilisation internes. Aucune méthode d'évaluation de l'engagement des citoyens fondée sur les indicateurs de rendement n'y est citée, mais, compte tenu des efforts déployés par les ministères fédéraux pour assurer une « gestion axée sur les résultats », une telle approche semble opportune. Reste à choisir les indicateurs appropriés, ce qui n'est pas une mince affaire. Sur quelle base doivent-ils être choisis, et à qui revient la décision d'établir leur pertinence ?

1.4.1.3 Liens coopératifs

Tel qu'indiqué ci-dessus, à la Section 3, les changements radicaux que subissent présentement les normes et les valeurs sociales remettent en question, non seulement nombre de pratiques établies en matière de participation publique, mais les fondements mêmes de la gouvernance telle que nous la concevons. À cet égard, les réflexions les plus poussées en ce qui a trait à la participation des citoyens aux processus décisionnels, dans les secteurs aussi bien public que privé, mettent l'accent sur le sentiment d'appartenance, la recherche du consensus et les efforts conjoints de planification et de décision. Bref, il doit s'agir d'un processus coopératif.

L'approche coopérative de l'engagement des citoyens bouleverse toutes les formes conventionnelles de participation publique. Elle n'est pas restreinte à la consultation des parties concernées ou intéressées pour obtenir leur avis ou leur rétroaction quant à différentes propositions. Non plus qu'à la recherche d'une plus grande coopération et d'une meilleure

coordination entre divers services, organismes et groupes appelés à mener une initiative à bien. Un processus coopératif en est un où les participants *œuvrent conjointement*, du début à la fin, à la poursuite d'objectifs ou de résultats communs *dans l'intérêt de tous*, tout en *en partageant la responsabilité et les exigences redditionnelles*. L'établissement de rapports à plus long terme – sous le signe de la confiance, du respect mutuel, de l'ouverture d'esprit et de l'engagement constructif – y reçoit autant, sinon plus d'attention que l'effort collectif requis par le projet en cours.

Nombre de considérations instrumentales d'ordre pratique expliquent l'intérêt naissant pour les processus coopératifs, notamment le manque de ressources – d'où la nécessité d'efforts conjoints –, la nature essentiellement conflictuelle de presque tous les processus décisionnels – d'où la nécessité de forums pouvant mener à un consensus –, et le caractère incommensurable des questions sociales et environnementales – d'où la nécessité d'actions collectives et coordonnées. Cela dit, cette nouvelle approche de l'engagement des citoyens s'inscrit dans le sillage des grandes tendances sociales favorisant « l'habilitation » des intervenants et une meilleure « démocratie délibérante ». Autrement dit, la quête d'approches coopératives s'appuie sur des considérations plus profondes que la simple recherche d'avantages pratiques – un facteur qu'il convient de prendre en compte au moment d'évaluer de tels processus.

Bien que l'expérience des processus coopératifs liés à la planification et à la prise de décision soit limitée, les maîtres à penser dans ce domaine ont vite compris qu'ils devaient tirer des leçons de leurs efforts. Ainsi d'intéressantes démarches ont-elles été élaborées quant à l'évaluation des processus coopératifs (en particulier celles que présentent Chrislip et Larson, de même que Hargrove), et nous pouvons nous attendre à en voir surgir plusieurs autres dans un avenir rapproché.

1.4.2 Évaluation axée sur les intervenants

Cette approche de l'évaluation de la participation publique adopte un point de vue subjectif, soit celui de l'organisme en cause, soit celui des participants, la question étant, dans un cas comme dans l'autre, de savoir si les besoins et les attentes ont été comblés.

On a longtemps eu l'habitude d'évaluer les efforts de participation publique à la seule lumière des exigences réglementaires, politiques ou ministérielles. Or, cette approche restrictive tend à perdre du terrain, bien que de telles considérations demeurent importantes pour la majorité des organismes concernés. Avant 1980, quelle que soit la portée de l'évaluation, le point de vue de

l'organisme en cause avait tendance à dominer les efforts d'évaluation. Peu à peu, toutefois, au fur et à mesure que les interactions avec la population se multipliaient, on a davantage cherché à évaluer la « satisfaction des participants », même si ce facteur n'a vraiment pris de l'importance qu'assez récemment eu égard à l'évaluation prise dans son ensemble.

Ce déplacement du point focal de l'organisme vers les participants en ce qui a trait à l'évaluation de la participation publique fait pendant à un élan généralisé vers l'« évaluation participative ». Il est en outre conforme aux tendances favorisant l'« habilitation » des intervenants dans les domaines de la santé, de la gestion des ressources naturelles et de la direction des affaires. Cela dit, le but premier d'une évaluation des efforts de participation publique axée sur les intervenants continue de porter davantage sur la satisfaction des besoins d'information de l'organisme promoteur (ses efforts ont-ils été fructueux ?) que sur le rôle des participants comme tel (leur participation a-t-elle été significative ?).

1.4.3 Évaluation orientée concepts

Une critique de longue date concernant nombre de sciences sociales tient à leur faible capacité d'intégration aux processus de planification et de décision. Il n'y a donc rien d'étonnant à ce qu'aussi peu d'évaluations de l'engagement des citoyens se soient appuyées sur des concepts relevant de la sociologie, de l'écologie sociale, de la psychologie sociale, de la santé collective ou de la culture politique – des concepts tels que la démocratie, la collectivité, la santé communautaire, l'habilitation et la mobilisation.

D'entre les cinq champs d'étude ci-haut mentionnés, les intervenants du domaine de la santé collective comptent parmi les premiers à avoir intégré des concepts théoriques élémentaires tels que « collectivité » et « participation communautaire » à leurs cadres d'évaluation de la participation publique, bien qu'il n'existe que peu d'exemples notables en ce sens. Comme on a de plus en plus tendance à habiliter les bénéficiaires des programmes à rechercher des solutions visant à promouvoir la santé, cette approche pourrait cependant susciter un intérêt renouvelé auprès des intervenants du domaine de la santé collective et .autres. Le domaine de l'écologie sociale, où l'accent porte sur les systèmes, commence pour sa part à être perçu comme une source possible d'idées propices au développement de cadres et critères d'évaluation de la participation publique. On ne s'étonnera d'ailleurs pas de ce qu'un des exemples clés de cadre d'évaluation en écologie sociale, fondé sur le concept de « changement collectif », provienne d'un organisme de gestion des ressources naturelles (le Department of Agriculture des États-Unis).

La principale faille de cette approche tient au fait qu'elle dépend essentiellement des spécialistes. Il n'est cependant pas dit qu'il doit en être ainsi; ce serait même une erreur que de poursuivre dans cette voie. Les concepts théoriques liés à la collectivité, par exemple, sont nettement dépassés, et on gagnerait sans aucun doute à demander aux citoyens de contribuer à leur renouvellement.

1.4.4 Évaluation normative

Les travaux les plus intéressants et les plus novateurs en matière d'engagement des citoyens s'effectuent présentement en Europe. La « modernisation de la démocratie » suscite d'ailleurs un intérêt marqué en France et en Allemagne depuis le début des années 80, quoique l'intérêt pour la « démocratie délibérante » et le « renouvellement de la démocratie » se soit aussi considérablement accru en Amérique du Nord au cours des 10 dernières années. Or, ces mouvements d'origine (ou d'orientation) populaire modifient les attentes normatives des profanes comme des spécialistes quant aux buts et objectifs de l'engagement des citoyens.

Les travaux effectués en ce sens par les spécialistes du domaine de la participation publique s'inspirent volontiers des théories politiques sur la société démocratique et l'interaction sociale, et plus particulièrement du « criticisme social » et des travaux de Jurgen Habermas, un philosophe allemand et une figure dominante de la tradition criticiste (aussi connue sous le nom d'École de sociologie criticiste de Francfort). La « tradition criticiste » repose sur la nécessité de l'« autocritique », soit la remise en question de la validité de toute allégation, et plus spécialement des fondements rationnels de la science et de ce qui est censé constituer le « vrai savoir ». À titre d'exemple, dans le contexte d'une initiative précise d'engagement des citoyens, cela revient à encourager les intervenants à faire preuve d'esprit critique et à scruter les hypothèses de base sur lesquelles se fondent les jugements et les analyses techniques des spécialistes, de même que les justifications qui sous-tendent les décisions relatives aux politiques. On part alors du principe que « personne ne détient l'entière vérité » et que le « meilleur » plan d'action ne peut résulter que d'échanges libres, francs et critiques entre les intervenants.

Le « criticisme » peut, à toute fin pratique, sembler trop exigeant, si ce n'est que les messages et les idées des tenants de cette théorie s'harmonisent parfaitement aux tendances actuelles de la société (dont ils seraient même les instigateurs, aux dires de certains), telles que décrites dans la Partie 1 du présent rapport. Ce courant de pensée repose fondamentalement sur trois valeurs normatives essentielles, à même de servir d'assises aux cadres de développement propres à

l'évaluation de l'engagement des citoyens; il s'agit de l'*interaction face à face* visant à *dégager des buts communs* par le biais d'*échanges coordonnés*.

Les efforts d'évaluation de l'engagement des citoyens d'un point de vue criticiste s'appuient sur la notion de « situation d'échange idéale » de Habermas. Une telle situation se caractérise par :

- un dialogue libre et respectueux,
- par la possibilité de mettre en doute la « validité » de toute affirmation ou de toute prétention à une connaissance ou à une vérité supérieure, et
- par une réflexion critique sur le genre de société voulu.

Inutile de préciser que ces exigences s'écartent qualitativement des vues traditionnelles sur ce que doit être un processus de participation publique valable et efficace. L'effort le plus marquant pour élaborer un cadre d'évaluation conforme à la tradition criticiste revient à Tom Webler et Ortwin Renn, et date du début des années 90. D'intéressants travaux sur le « dialogue » en tant que mode d'interaction favorisant la résolution de problèmes ou la poursuite conjointe de buts communs ont également cours à la Sloan School of Management du MIT, sous la tutelle de Bill Isaac, Peter Senge et autres.

Nous traversons visiblement une époque sous le signe de l'expérimentation radicale, aussi bien en ce qui a trait à l'engagement des citoyens qu'à l'évaluation des processus pertinents. La Partie 2 du présent rapport fournit des références aux ressources documentaires les plus actuelles concernant chacune des quatre approches précitées de l'évaluation de l'engagement des citoyens, et fait ressortir les exemples les plus pertinents ou novateurs dans ce domaine.

1.5 Participation des intervenants au processus d'évaluation

Tout ce qui précède concerne directement la participation des intervenants au processus d'évaluation des efforts visant à engager les citoyens, dans la mesure où il s'agit à l'évidence d'un processus d'engagement des citoyens en soi. Les tensions et les difficultés qui sous-tendent les efforts actuels pour accroître l'engagement des citoyens face aux prises de décisions gouvernementales feront partie intégrante du processus d'évaluation dès lors qu'il s'ouvrira à la participation des intervenants. Pour cette raison, le problème méthodologique que soulève la participation des intervenants au processus d'évaluation ne pourra être abordé efficacement que lorsqu'on aura résolu, au moins partiellement, la question plus élémentaire des attentes divergentes face aux programmes de participation publique, tel qu'expliqué plus haut. Cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas chercher à solliciter la participation des intervenants – c'est même

en amenant les intervenants à participer au processus d'évaluation que les attentes divergentes face à l'engagement des citoyens pourront être cernées et harmonisées. Cela veut tout simplement dire que les professionnels de l'évaluation devront parfaire leurs connaissances du processus d'engagement des citoyens et acquérir les compétences requises pour le mener à bien.

Une autre conséquence de la participation des intervenants au processus d'évaluation qu'on ne saurait ignorer tient au fait que les intervenants ne manqueront pas d'aspirer à des possibilités d'engagement supérieures en nombre et en qualité, en ce qui a trait non seulement à d'autres activités d'évaluation, mais aussi à d'autres aspects des processus décisionnels du ministère promoteur. Dans son évaluation de 1999 des stratégies de consultation des ministères fédéraux, le commissaire à l'environnement et au développement durable concluait que, bien que les participants soient généralement satisfaits des efforts déployés pour les consulter, « ils s'attendent à ce que les ministères aient tiré les leçons qui s'imposent de cette première manche, et ne répètent pas les mêmes erreurs à l'avenir ». Il notait par ailleurs que « nombre de participants percevaient les consultations comme un processus itératif et progressif, et non comme une transaction sans récurrence ».

Une autre conséquence mérite également d'être mentionnée dans la mesure où elle soulève un problème de longue date dans le domaine de l'évaluation, soit celui du suivi. Les intervenants s'attendent à ce que leurs opinions soient prises en considération et, qui plus est, demanderont qu'on leur fournisse des preuves tangibles à cet effet (tel que des procédures révisées concernant l'engagement des citoyens). En clair, ils tiendront à ce que leur engagement débouche sur des actions concrètes, et il appartiendra aux évaluateurs de répondre à cette attente.

Les évaluateurs ont maintes fois vu le fruit de leur travail ignoré ou marginalisé dans le processus d'élaboration des politiques et des programmes. Le désir de jouer un rôle plus déterminant dans la mise en œuvre des décisions a nourri la quête, dans les années 70, d'une « évaluation axée sur les participants », où l'on s'attacherait à comprendre et à satisfaire les besoins spécifiques de ceux et celles pour le compte de qui on procède à une évaluation. Une telle orientation exige toutefois qu'on s'appuie davantage sur des données naturalistes (une notion issue de l'ethnographie et de la phénoménologie), par opposition au plus conventionnel paradigme positiviste, dépendant de données scientifiques et de l'application de méthodes de recherche qualitatives telles que l'observation des participants, les études de cas et les « histoires ». La plus récente promotion de l'« évaluation participative, ou habilitative » marque une progression logique entre le fait de *se montrer réceptif* à ceux et celles qu'on évalue, et celui de *former un partenariat* avec eux. Pour ce faire, il faut envisager l'élaboration conjointe de processus d'évaluation davantage axés sur la coopération, et faire appel à des techniques

consensuelles propres à faciliter les prises de décisions communes en ce qui a trait, notamment, aux objectifs d'évaluation, aux critères d'évaluation et aux méthodes de collecte de données.

Ce serait toutefois une erreur de présumer qu'après avoir souscrit à l'évaluation participative, les évaluateurs n'auront aucun mal à amener les intervenants à prendre part au processus d'évaluation. À ce jour, deux facteurs importants ont en effet eu tendance à entraver la pratique de l'évaluation participative : l'éventail restreint des participants (les évaluations ayant généralement été réservées aux principaux usagers des programmes, soit ceux qui y avaient des responsabilités ou des intérêts directs, plutôt que de porter sur des intervenants multiples) et le degré de participation limité des intervenants (la coopération n'ayant le plus souvent été admise qu'aux étapes préliminaires du processus d'évaluation, soit au stade de la définition des objectifs et des critères, plutôt que de s'étendre à l'ensemble du processus).

Par ailleurs, la notion d'« habilitation » et ses prolongements pratiques, surtout quant à la place qu'elle devrait prendre dans la structure du processus d'évaluation et à la façon dont elle devrait être mesurée, ne sont vraiment pas très élaborés. Il en résulte que la participation des intervenants, avec tout ce qu'elle comporte et dans toute son ampleur, n'a pas encore été intégrée à la pratique de l'évaluation.

La Partie 3, consacrée à la « participation des intervenants au processus d'évaluation », fournit d'abord des références générales sur l'évaluation participative, assorties d'exemples d'expériences actuelles offrant d'importants modèles et méthodes qui méritent d'être reproduits. Suivent des références au plus vaste domaine de la participation des intervenants dont l'accent porte sur la théorie et les principes de la coopération. Quant aux trois sections finales, elles font le point sur des modèles et méthodes précis de participation des intervenants, plus particulièrement en ce qui concerne les comités ou groupes de travail, les dialogues communautaires et les processus coopératifs.

1.6 Résumé

L'engagement du gouvernement fédéral à offrir aux citoyens des occasions plus concrètes de participation aux processus décisionnels a fait ressortir la nécessité de rétroactions pertinentes, constructives et opportunes quant à son processus d'engagement des citoyens. Les tendances sociales actuelles – plus particulièrement l'amenuisement du respect face aux autorités, l'émergence d'une population plus instruite chérissant des valeurs postmodernes, la perte de confiance dans les institutions sociales et les dirigeants, et le désir croissant des citoyens de

participer plus concrètement aux processus décisionnels susceptibles d'influer sur leur qualité de vie – laissent entendre que le renforcement de l'engagement des citoyens et l'évaluation des efforts déployés dans ce sens présentent de grands défis.

Jusqu'à maintenant, on ne s'est guère intéressé à l'évaluation de la qualité et de l'efficacité globales des programmes de participation publique. On ne dispose par conséquent que de très peu de cadres d'évaluation systématiques, la majorité des schémas existants ayant été élaborés dans le contexte d'évaluation d'un programme ou d'un processus défini, ce qui les rend instructifs, certes, mais non entièrement transférables. Il s'avère donc nécessaire de concevoir des démarches d'évaluation applicables à des contextes et à des initiatives précis.

Quatre approches interreliées sous-tendent à cet égard les efforts des professionnels de l'évaluation et d'autres personnes intéressées par l'évaluation des processus d'engagement des citoyens :

- l'évaluation axée sur les pratiques exemplaires prend pour critères d'évaluation les principes ou guides de la participation publique, développe des indicateurs de rendement de concert avec les intervenants, et fonde ses critères d'évaluation sur les normes et valeurs associés aux approches de l'engagement des citoyens qui mettent davantage l'accent sur la coopération et la collaboration;
- l'évaluation axée sur les intervenants fonde ses critères d'évaluation sur les vues subjectives des organismes, des participants ou des uns comme des autres;
- l'évaluation orientée concepts cherche à extrapoler des critères d'évaluation de concepts théoriques pertinents tels que la « collectivité », la « participation communautaire » et le « changement collectif »;
- l'évaluation normative puise aux théories politiques axées sur la société démocratique pour mieux définir l'engagement des citoyens et les méthodes propres à son évaluation.

Quelle que soit l'approche retenue, la participation des intervenants au processus d'évaluation est une pratique de plus en plus reconnue. À ce jour, cependant, elle s'est vu confinée à certaines étapes du processus d'évaluation, et plus particulièrement au stade préliminaire de la définition des buts et des critères. En outre, l'éventail des intervenants appelés à prendre part au processus d'évaluation a le plus souvent été limité aux principaux usagers des programmes. Compte tenu des tendances sociales actuelles et des pressions exercées sur les gouvernements pour qu'ils se montrent plus sensibles et plus ouverts au désir d'engagement des citoyens, il y a fort à parier que les professionnels de l'évaluation se verront eux-mêmes poussés à adopter une approche plus

intégrée de leur tâche, ce qui les obligera à acquérir de nouvelles connaissances et compétences, surtout en ce qui a trait à la concertation et à la coopération.

Enfin, les Parties 2 et 3 du présent rapport renferment ensemble une foule de références annotées aux articles, rapports, sites Internet et organismes de pointe susceptibles d'aider les professionnels de l'évaluation à faire face aux défis et aux possibilités qui sous-tendent leurs efforts pour évaluer l'engagement des citoyens et œuvrer de concert avec les intervenants.

2. ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT DES CITOYENS

Cette Partie se subdivise en cinq Sections :

La Section 1 énumère et décrit des études portant sur les cadres, les critères et les indicateurs d'évaluation de l'engagement des citoyens. Tel que mentionné à la rubrique « Cadre de référence » du présent rapport, notre recherche n'a porté que sur des documents ultérieurs à 1990, exception faite d'études antérieures dont l'importance justifiait une citation. La notion de « démarche » fait ici référence à une procédure d'évaluation systématique fondée sur un modèle ou un ensemble cohérent de facteurs pertinents à prendre en considération. Certaines des démarches présentées dans ce rapport ont été élaborées dans le contexte d'initiatives précises, si ce n'est que, dans tous les cas, on s'était aussi donné pour but de concevoir une démarche ou une méthode d'application plus large.

La Section 2 fournit des références annotées à des livres, rapports et articles consacrés à l'engagement des citoyens et contenant de l'information sur les cadres, critères et indicateurs d'évaluation possibles.

La Section 3 fournit des références annotées à des sites Internet contenant des renseignements susceptibles de faciliter l'élaboration d'approches efficaces de l'évaluation de l'engagement des citoyens, inclusion faite de cadres théoriques, de concepts, de guides pratiques, d'études de cas et d'outils variés.

La Section 4 dresse la liste des organismes canadiens, américains et autres qui possèdent une expertise en matière d'engagement des citoyens et d'évaluation des processus pertinents, de même que des spécialistes canadiens de premier plan dans ce domaine.

La Section 5 fournit des références à d'« autres ressources », notamment des conférences (aussi bien récentes qu'à venir), des projets de recherche et des bibliographies analytiques.

Dans chacune des sections, nous avons cherché, non pas à être exhaustif, ni à inclure tout ce que nous trouvions, mais plutôt à dépouiller les documents consultés pour en extraire des exemples clés et les ressources les plus à même de contribuer de façon tangible aux efforts du ministère de la Justice en ce qui a trait à l'engagement des citoyens et à l'évaluation de cet engagement.

2.1 Cadres, critères et indicateurs d'évaluation

2.1.1 Pratiques exemplaires

2.1.1.1 Fondées sur les principes établis de la participation publique

Ville de Vancouver. 1999 *Public Involvement Review : Policy Report (juillet 1999)*. Vancouver, C.-B. : PIR Working Group.

Personne ressource : Michael White – tél. : (604) 873-7094

<http://www.city.vancouver.bc.ca/commsvcs/planning/pubinvolveguide/pirjly99.htm>

En 1996, le projet municipal « Better City Government » et le Plan d'aménagement urbain ont permis d'établir que le renforcement de la participation publique aux prises de décisions de la Ville constituait une priorité. On a alors retenu les services de *Context Research Ltd.* pour procéder à une évaluation des initiatives de la Ville en matière de participation publique. Cette société d'experts-conseils a œuvré de concert avec un comité d'étude interministériel sur la participation publique (CÉPP – PIR Working Group); ses travaux ont été rendu publics, et on a invité toutes les personnes intéressées à y prendre part.

La société d'experts-conseils a dégagé 16 « Directives d'amélioration » (dont une concernait l'« Engagement à évaluer chaque processus » de participation publique) et un ensemble de « Principes directeurs pour la participation publique ». Le Conseil municipal a ratifié l'ensemble de ses recommandations en octobre 1998.

Le rapport du CÉPP, publié en juillet 1999, fait état des activités projetées ou en cours. Le CÉPP a intégré les « Principes directeurs » à un cadre d'évaluation en prévision de la Phase II de son programme d'étude sur la participation publique. Ces principes figuraient dans le rapport et sont reproduits ci-dessous :

Phase II – Critères d'évaluation

1. Mandatement du processus – Toutes les parties prenantes au processus de participation publique avaient-elles clairement conscience de sa crédibilité, de son but et de ses objectifs ? Le processus d'engagement était-il légitime ?
 - Le personnel responsable et les participants avaient-ils clairement conscience des objectifs visés par le processus ? Dans quelle mesure les parties prenantes avaient-elles des buts et des attentes comparables face au processus ?
 - Quel degré de participation publique au processus envisageait-on (consultation – prise de décision), et selon quels critères ? Cette vision était-elle juste ?
 - Les rôles avaient-ils été clairement définis et assignés à tous les participants au processus ?
 - La participation du public a-t-elle été sollicitée suffisamment tôt ?
 - L'organisme promoteur a-t-il fait preuve d'un engagement suffisant face au processus et à son mandat ?
 - Comment a-t-on résolu les conflits d'intérêts quant au processus (p. ex., l'Hôtel de Ville comptait-il parmi les intervenants ?)

2. Dotation en ressources du processus – Le processus de participation publique disposait-il de ressources suffisantes (financières, en personnel, communautaires) pour réaliser son mandat ?
 - Quel a été le coût réel du processus pour l'organisme promoteur, les participants et l'Hôtel de Ville ? Aurait-on pu obtenir les mêmes résultats par des moyens plus économiques ?
 - Le personnel affecté au processus était-il suffisant pour assurer la réalisation de son mandat, et était-il adéquatement préparé ?
 - Le personnel responsable avait-il été convenablement formé pour diriger le processus de participation publique ?
 - Les ressources et les efforts de la collectivité ont-ils été efficacement utilisés ?
 - A-t-on tenu compte, dans l'élaboration du processus, des leçons tirées d'expériences passées et d'initiatives comparables dans d'autres villes ?
 - A-t-on fourni au processus un soutien administratif adéquat ?

3. Parties prenantes au processus – Tous les intervenants concernés par les questions à l'étude ont-ils eu une chance égale de prendre part au processus de participation publique ? Un nombre représentatif d'entre eux s'en est-il prévalu ?
 - Dans quelle mesure toutes les parties intéressées ont-elles pris part au processus ? De quelles façons leur a-t-on donné la possibilité de le faire ?
 - Le processus était-il sensible aux différences culturelles ?
 - Existait-il des entraves à la participation (d'ordre physique, communicationnel, économique, social ou autre) ? Dans l'affirmative, comment ont-elles été surmontées ?
 - Le processus favorisait-il la participation de tous les intervenants, y compris de la majorité silencieuse ? Comment a-t-on géré l'influence des groupes de pression au sein du processus ?
 - Les participants représentaient-ils tous les intérêts concernés par le projet ? Étaient-ils suffisamment nombreux ?
 - Certains participants poursuivaient-ils des intérêts politiques étrangers au projet ? Dans l'affirmative, comment a-t-on géré ce problème ?
 - Le processus de participation publique a-t-il permis un engagement adéquat des représentants élus ?
 - Le service responsable a-t-il invité d'autres services de la Ville à prendre part au processus ?

4. Stratégies de communication – Les communications relatives au processus de participation publique ont-elles été efficaces ? Ont-elles englobé toutes les personnes concernées et couvert toutes les questions importantes ?
 - Toutes les communications, y compris les sondages, ont-elles été formulées dans un langage objectif, sans biais aucun ?
 - Les participants ont-ils reçu toute l'information voulue de façon opportune, concise et compréhensible, et sous une forme ou un support approprié ?
 - Le rôle de la politique en place était-il clair pour tous ?
 - Le processus a-t-il permis de corriger les situations d'inégalité face à l'information ?
 - A-t-on clairement fait connaître aux citoyens les conséquences d'actions ou de solutions de rechange particulières ?
 - Les rapports avec les médias ont-ils été satisfaisants tout au long du processus ?

5. Stratégies d'engagement – Le processus de participation publique était-il transparent ? Permettait-il, au besoin, la libre résolution des conflits et des inégalités d'information afin d'optimiser la contribution des participants ?
- Les participants et les promoteurs partageaient-ils une perception commune des questions à l'étude ? Le processus permettait-il la formation d'une juste compréhension des répercussions du projet ?
 - Tous les participants comprenaient-ils bien la structure et l'opportunité du processus de participation publique ?
 - Dans quel climat le processus s'est-il déroulé ? Favorisait-il la créativité, la civilité et le respect mutuel entre toutes les parties ? Dans quelle mesure la confiance était-elle réciproque entre les participants au processus ?
 - Le processus devait-il être exempt de tout jugement de valeur ? Le cas échéant, dans quelle mesure y est-il parvenu ?
 - A-t-on eu à résoudre certains problèmes au sein du processus ? Le cas échéant, dans quelle mesure y est-on parvenu ?
 - Comment les opinions divergentes ont-elles été gérées au sein du processus ? A-t-on dû recourir à une forme de médiation entre certains groupes ? Dans l'affirmative, s'est-elle avérée fructueuse ?
 - A-t-on fait appel à différents modes de participation ? Dans l'affirmative, se sont-ils tous avérés efficaces ?
 - A-t-on eu à résoudre certains conflits au sein du processus ? Le cas échéant, les conflits ont-ils été abordés en temps voulu, et est-on parvenu à les résoudre de façon satisfaisante ?
6. Rétroaction et clôture – Tous les intervenants sont-ils persuadés que le processus de participation publique, ou une phase du processus en cours, a réalisé son mandat ? Sont-ils tous satisfaits des résultats obtenus ?
- Le processus de participation publique a-t-il atteint ses buts ultimes ?
 - Dans quelle mesure l'évaluation faisait-elle partie intégrante du processus ?
 - Les autorités politiques et administratives ont-elles cautionné les résultats du processus ?
 - Les participants ont-ils jugé leur engagement utile ? Les décisions finales reflétaient-elles leurs opinions ?
 - Le processus de participation publique a-t-il fait réaliser des gains à la collectivité, ou y a-t-il plutôt suscité des divisions à long terme ?

- Le processus visait-il le bien du grand public ? Si oui, en quoi ?
- Le processus de participation publique a-t-il satisfait les besoins du Conseil municipal ?
- Dans quelle mesure le processus a-t-il donné des résultats à l'avantage des parties ?

7. Critères déterminants

- Le processus a-t-il contribué à l'établissement de rapports à long terme entre les participants et les promoteurs ?
- Gagnerait-on à solliciter la participation du public concernant certaines questions de ressort municipal pour lesquelles on ne le fait normalement pas ?

Gouvernement du Canada; 1999. *Rapport du commissaire à l'environnement et au développement durable*, Chapitre 2. Ottawa : CEDD.

http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/c9menu_f.html

Le Chapitre 2 du rapport de 1999 du CEDD présente les résultats d'une évaluation portant sur les efforts de consultation publique de différents ministères et organismes fédéraux quant à l'élaboration de stratégies pouvant les aider à atteindre leurs objectifs de développement durable. Le *Guide pour la participation du public* (voir ci-dessous) de l'Association canadienne de normalisation (ACN) a fourni les lignes directrices de cette évaluation. L'équipe d'évaluation en a d'abord dégagé 12 critères d'évaluation, et ensuite défini un ensemble de sous-critères applicables à son examen des processus de consultation de 28 ministères fédéraux. Ces critères sont décrits à l'Annexe C du rapport du Commissaire, et reproduits ici :

Rapport du Commissaire à l'environnement et au développement durable – 1999 : Annexe C

Critères d'évaluation – Processus de consultation (audiences externes)

- Au moment d'élaborer sa stratégie de développement durable, le ministère a-t-il consulté ses clients, ses partenaires et d'autres intervenants (ne relevant pas de ministères fédéraux) ?

Planification du processus de consultation

1. Le but du processus est-il clairement défini et bien compris de tous ?

- Le ministère a-t-il tenu une ou plusieurs réunions préliminaires à la consultation pour amener les intervenants (ne relevant pas de ministères fédéraux) à participer à la conception du processus de consultation sur la stratégie de développement durable (SDD) ?
 - Le ministère a-t-il élaboré un plan de consultation sur sa SDD ?
 - Le cas échéant, renfermait-il les principaux éléments d'un plan de consultation (QUOI – le but de la consultation; QUI – les personnes à consulter; COMMENT – la description des activités projetées; QUAND – l'ordonnancement de la consultation) ?
2. Le processus tient-il clairement compte du moment où les décisions doivent être prises et de la façon dont elles doivent l'être ?
- Le ministère a-t-il consulté les participants suffisamment tôt dans le processus d'élaboration de sa SDD (avant la version définitive de sa stratégie) pour qu'ils aient une influence sur les orientations de la stratégie ?
3. Tous les intérêts pertinents sont-ils représentés au sein du processus ?
- Le ministère a-t-il sollicité l'opinion de tous les intervenants importants ?
 - Le ministère a-t-il sollicité l'opinion des intervenants à l'échelle du pays ?
4. Le processus est-il conçu en fonction des circonstances et des besoins spécifiques à la situation ?
- A-t-on affecté un budget exclusif à la consultation sur la SDD ?
 - Le ministère a-t-il, dans l'intérêt des participants, coordonné ses consultations (ou une partie d'entre elles) avec d'autres ministères ?

Gestion du processus

5. Le processus est-il conçu de manière à permettre une certaine flexibilité ?
6. Des mesures appropriées ont-elles été mises en place pour appuyer la participation des intervenants ?
- Le ministère a-t-il fourni une aide financière à certains des participants au processus de consultation sur la SDD ?
7. Toute l'information pertinente est-elle accessible aux intervenants de façon opportune et compréhensible ?
- Le ministère a-t-il remis aux participants un document de travail ou de réflexion pour les préparer à la consultation sur la SDD ?
8. Les valeurs, intérêts et connaissances variés des intervenants sont-ils reconnus et respectés ?

9. Les rôles et les responsabilités sont-ils clairement définis et bien compris de toutes les personnes associées au processus ?
10. A-t-on doté le processus d'un échéancier clair et raisonnable ?
 - A-t-on consulté les participants suffisamment tôt (au moins deux mois avant le dépôt de la stratégie) pour qu'ils aient une influence notable sur la stratégie ?

Utilisation des résultats pour améliorer la stratégie / Rétroaction à l'endroit des participants

11. Les résultats ont-ils été transmis et appliqués ?
 - Le ministère a-t-il publié un résumé des commentaires des participants ?
 - Le ministère a-t-il informé les participants des résultats de la consultation ?

Leçons et améliorations

12. A-t-on mesuré le degré de réussite et les résultats du processus ?
 - A-t-on procédé à une évaluation de la consultation ?

Ceux et celles qui souhaitent souscrire à l'approche « axée sur les pratiques exemplaires » de l'évaluation de l'engagement des citoyens peuvent s'inspirer des guides de participation publique qui suivent pour élaborer un cadre d'évaluation fondé sur les « Principes établis de la participation publique ».

Association canadienne de normalisation; 1996. *Guide pour la participation du public*. ACN Référence Z764-96. Pour commander ce document, adressez-vous directement à l'ACN, 178 Rexdale Blvd., Etobicoke, ON M9W 1R3; tél. : (416) 747-4044; fax : (416) 747-2475; courriel : sales@csa.ca.

Connor, D. M.; 1994. « A Generic Design for Public Involvement Programs ». Dans Connor, D.M., *Constructive Citizen Participation : A Resource Book*. Victoria, C.-B. : Development Press, Cinquième édition.

Creighton, James L.; 1995. *Public Involvement Manual*. Washington, DC : Edison Electric Institute.

2.1.1.2 Fondées sur les indicateurs de rendement

Carnes, Sam A.; Schweitzer, Martin; Peelle, Elizabeth; Wolfe, Amy. K. et Munro, John F.; 1996. *Performance Measures for Evaluating Public Participation Activities in DOE's Office*

of Environmental Management. Oak Ridge, TN : Oak Ridge National Laboratory, ORNL-6905.

Voir aussi : Schweitzer, Martin; Carnes, Sam A. et Peelle, Elizabeth B.; 1999. « Evaluating Public Participation Efforts ». *IAP2 Improving the Practice*, Premier trimestre : 1-6 et Carnes, S.A.; Schweitzer, M.; Peelle, E.B.; Wolfe, A.K. et Munro, J.F.; 1998. « Measuring the Success of Public Participation on Environmental Restoration and Waste Management Activities in the U.S. Department of Energy ». *Technology in Society*, 20 : 385-406.

L'Oak Ridge National Laboratory (ORNL) a élaboré une méthode d'évaluation fondée sur le rendement pour le compte du Department of Energy (DOE) des États-Unis. Bien que conçue pour des projets spécifiques au DOE, elle peut servir de cadre général à des évaluations comparables. Cette méthode d'évaluation a été appliquée à deux programmes de participation publique précis du DOE.

Afin d'évaluer les initiatives de participation publique de l'Office of Environmental Management du DOE, Sam Carnes et al. ont interrogé plus de 100 personnes œuvrant autour de neuf sites d'assainissement de l'environnement de différentes régions des États-Unis où l'on avait, par voie de consultation publique, sollicité leur opinion quant aux éléments d'une « participation publique fructueuse » qu'ils jugeaient les plus importants et quant aux indicateurs propres à mesurer ces éléments. Parmi les personnes interrogées, il y avait des gestionnaires de projet relevant du DOE ou mandatés par lui, des spécialistes de la participation publique et des représentants des gouvernements locaux, d'État et tribaux, des organismes de réglementation fédéraux et d'État, et de groupes d'intérêts environnementaux. Le tableau qui suit présente les éléments reconnus les plus importants par les différents intervenants, et les indicateurs de rendement ont été développés en consultation avec ces mêmes intervenants. Les auteurs affirment qu'« une évaluation rigoureuse requiert l'utilisation de l'ensemble des éléments et des indicateurs ».

Indicateurs de rendement des initiatives fructueuses en matière de participation publique		
Objectifs	Indicateurs de rendement	Type d'indicateur
Le processus décisionnel permet la représentation et la participation entières des intervenants	Le pourcentage des groupes d'intervenants identifiables qui ont pris part aux efforts de participation publique Les mécanismes utilisés pour attirer les intervenants, les engager et maintenir leur intérêt tout au long des efforts de participation publique	Comportemental
Le processus décisionnel est reconnu légitime par les intervenants	L'évaluation, par les participants, des processus décisionnels à différentes étapes du cycle décisionnel	Perceptuel
L'organisme promoteur et les autres intervenants partagent une compréhension commune de leurs préoccupations respectives	L'aptitude des intervenants, à l'interne comme à l'externe, à reconnaître leurs préoccupations respectives et à comprendre leurs fondements	Comportemental
Le public a confiance en l'organisme promoteur	Le degré de confiance que le public dit avoir en l'organisme promoteur et en ses agents	Perceptuel
Les décisions clés se voient améliorées par la participation du public	Le jugement des intervenants, à l'interne comme à l'externe, quant au fait que la participation publique a produit de meilleures décisions	Perceptuel
Les décisions clés sont reconnues légitimes par les intervenants	L'évaluation des participants quant à la légitimité des décisions importantes	Perceptuel
La mission de l'organisme à l'égard du site concerné est remplie	L'élaboration et l'application de décisions tenant compte des préoccupations des intervenants externes, notamment en ce qui a trait aux coûts, à l'échéancier, à l'environnement, à la sécurité et à la santé	Comportemental

Il convient de noter que :

- il n'existe aucun moyen facile pour juger de la pertinence du nombre fourni par le premier indicateur, sauf peut-être en comparant les résultats obtenus à différentes étapes du projet ou en s'appuyant sur les données d'un projet comparable;
- les auteurs définissent la « légitimité » comme « la mesure dans laquelle le processus décisionnel s'est déroulé de façon équitable et dans l'intérêt du grand public »; ils suggèrent de recourir à une échelle de 1 à 5 pour faciliter l'évaluation de cet indicateur;
- le troisième indicateur se mesure en demandant à chaque participant de dresser une liste des principales préoccupations des autres parties concernées et d'en expliquer les fondements, pour ensuite comparer ses réponses à celles de tous les autres répondants;
- les auteurs suggèrent d'évaluer l'indicateur de confiance en posant la question suivante aux participants comme aux représentants du grand public : « Sur une échelle de 1 à 5, veuillez préciser la mesure dans laquelle vous avez confiance dans la motivation et la capacité de l'organisme promoteur à remplir ses devoirs de manière à servir l'intérêt du grand

public (1 = pas du tout; 2 = très peu; 3 = moyennement; 4 = grandement; 5 = complètement). »;

- les auteurs suggèrent de demander aux intervenants si la participation publique a donné lieu ou non à de meilleures décisions de façon à déterminer si certains ont constaté une détérioration plutôt qu'une amélioration des décisions;
- le seul élément auquel les répondants n'ont pas souscrit en grand nombre est le dernier (« La mission de l'organisme à l'égard du site concerné est remplie »; nombre de répondants ont toutefois souligné que les intervenants devaient prendre part à l'élaboration des énoncés de mission.

Carnes, S. A.; Schweitzer, Martin et Peelle, Elizabeth; 1997. *Review and Evaluation of the Office of Science and Technology's Community Leaders Network*. Oak Ridge, TN : Oak Ridge National Laboratory, ORNL-6922.

Le Community Leaders Network (CLN) est un groupe d'intervenants informel commandité par le Department of Energy (DOE) des États-Unis pour recueillir, à l'échelle du pays, l'opinion des citoyens quant aux programmes de recherche et développement technologique de l'Office of Science and Technology (OST) du DOE. Plutôt que de chercher à obtenir un consensus, cet organisme s'efforce de recueillir les opinions individuelles d'un grand nombre d'intervenants et de faciliter les échanges d'information. Le CLN a été créé en 1993 et compte aujourd'hui 35 membres, provenant pour la plupart de régions où le DOE exploite des sites de gestion des déchets et d'assainissement de l'environnement. Les objectifs précis du CLN s'énoncent comme suit :

- informer l'OST de l'opinion du public face à ses activités de développement technologique;
- informer les groupes d'intervenants clés des idées et des démarches de l'OST; et
- informer l'OST des préoccupations et de la volonté d'engagement des intervenants.

Au départ, le CLN se concentrait sur les activités d'« intégration démontrable » de l'OST. Il a toutefois changé d'orientation lorsque l'Office of Environmental Management du DOE a adopté une nouvelle stratégie de gestion portant essentiellement sur quatre zones de concentration du complexe d'armement du DOE en matière d'assainissement de l'environnement et de gestion des déchets. Les quatre zones de concentration en question sont la caractérisation, le traitement et l'élimination des déchets; l'assainissement des réservoirs de déchets à activité élevée; la gestion

des polluants souterrains et sous-marins; et la désaffectation, la fermeture et la destruction ultime des installations sensibles.

Des indicateurs de rendement ont été développés pour chacun des objectifs précités, et se trouvent énumérés ci-après. Ils dérivent des indicateurs utilisés pour l'évaluation des initiatives de participation publique émanant de l'Office of Environmental Management du DOE (voir ci-dessus), et mettent l'accent sur l'efficacité et l'efficience du CLN. Les valeurs recueillies pour chacun des indicateurs ont été obtenues par voie d'entrevue et de sondage auprès des parties prenantes aux efforts du CLN et des représentants de l'OST chargés du développement des technologies applicables à la gestion des déchets et à l'assainissement des sites.

Indicateurs de rendement servant à mesurer l'utilité du CLN (par objectif)

- *Informer l'OST de l'opinion du public face à ses activités de développement technologique*
- Évaluation, par les participants, de la mesure dans laquelle les parties prenantes aux efforts du CLN représentent tous les groupes d'intervenants importants.
- Évaluation, par les participants, de l'incidence des activités du CLN sur la légitimité du processus décisionnel de l'OST quant à ses activités de développement technologique.
- Évaluation, par les participants, de l'incidence des activités du CLN sur la légitimité des décisions de l'OST.
- Évaluation, par les participants, de la mesure dans laquelle les activités du CLN ont amené l'OST à mieux comprendre les intérêts et les préoccupations des principaux intervenants.
- Évaluation, par les participants, de l'incidence des activités du CLN sur la confiance qu'ils accordent à l'OST et à ses agents.
- Évaluation, par les participants, de l'incidence des activités du CLN sur la qualité des décisions clés de l'OST.
- Évaluation, par les participants, de la façon dont les activités du CLN ont influé sur la rapidité avec laquelle de nouvelles technologies répondant aux besoins importants des sites de gestion environnementale ont été développées et appliquées.
- Évaluation, par les participants, de la façon dont les activités du CLN ont modifié la perception du public quant à l'acceptabilité des nouvelles technologies répondant aux besoins importants des sites de gestion environnementale.
- Évaluation, par les participants, de la façon dont leur engagement face aux « zones de concentration » a influé sur la capacité du CLN à informer l'OST de l'opinion du public face à ses activités de développement technologique.

- Comparaison, par les participants, de l'utilité relative de leur engagement face aux « zones de concentration » par rapport à d'autres activités du CLN en tant que moyen d'informer l'OST de l'opinion du public face à ses activités de développement technologique.

Informers les groupes d'intervenants clés des idées et des démarches de l'OST

- Évaluation, par les participants, de la mesure dans laquelle les activités du CLN ont amélioré la compréhension des principaux groupes d'intervenants quant aux intérêts, préoccupations et programmes de l'OST.
- Évaluation, par les participants, de la façon dont leur engagement face aux « zones de concentration » a influé sur la capacité du CLN à informer les principaux groupes d'intervenants des idées et des démarches de l'OST.
- Comparaison, par les participants, de l'utilité relative de leur engagement face aux « zones de concentration » par rapport à d'autres activités du CLN en tant que moyen d'informer les principaux groupes d'intervenants des idées et des démarches de l'OST.

Informers l'OST des préoccupations et de la volonté d'engagement des intervenants

- Liste des programmes et des efforts de participation publique pour lesquels le CLN a fourni de l'information à l'OST.
- Évaluation, par les participants, de la valeur de l'information relative aux intérêts et aux priorités des intervenants fournie à l'OST par le CLN.
- Évaluation, par les participants, de la valeur des renseignements fournis à l'OST par le CLN quant à l'élaboration et à la mise en œuvre d'initiatives propres à favoriser la participation des intervenants.
- Évaluation, par les participants, de la façon dont leur engagement face aux « zones de concentration » a influé sur la capacité du CLN à informer l'OST des préoccupations et de la volonté d'engagement des intervenants.
- Comparaison, par les participants, de l'utilité relative de leur engagement face aux « zones de concentration » par rapport à d'autres activités du CLN en tant que moyen d'informer l'OST des préoccupations et de la volonté d'engagement des intervenants.

2.1.1.3 Fondées sur les critères de coopération

Chrislip, David D. et Larson, Carl E.; 1994. *Collaborative Leadership : How Citizens and Civic Leaders Can Make A Difference*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.

Cet ouvrage s'impose comme une des meilleures ressources disponibles sur les processus coopératifs et sur leur mode d'évaluation. Ses auteurs ont mis sur pied un important projet de recherche dans le cadre duquel ils ont étudié plus de 50 cas d'efforts coopératifs fructueux en milieu communautaire. Cet ouvrage présente les résultats de leurs recherches. Il convient tout particulièrement de mentionner l'instrument d'évaluation (un questionnaire) qu'ils ont conçu pour mesurer le degré de réussite d'un effort coopératif. Ce questionnaire évalue la coopération sous cinq angles différents : le contexte coopératif, la structure et la forme que revêt la coopération, les compétences et les attitudes des parties prenantes, le processus utilisé et les résultats obtenus. Cet instrument avait été utilisé auprès de 23 groupes coopératifs au moment de la publication de l'ouvrage, et les résultats obtenus confirmaient sa fiabilité et sa validité. Le questionnaire comporte 41 affirmations auxquelles les répondants doivent réagir en indiquant « vrai », « plus vrai que faux », « plus faux que vrai » ou « faux ».

Les auteurs précisent que leur instrument est sensible aux nombreuses caractéristiques de la coopération communautaire, qu'il distingue d'ailleurs les unes des autres, notamment en ce qui a trait aux groupes urbains par rapport aux groupes ruraux, ou aux politiques d'ensemble par rapport aux décisions ponctuelles prises face à des situations précises. On constate par ailleurs une corrélation significative entre les données fournies par l'instrument en question et la capacité réelle des efforts coopératifs à produire les résultats attendus.

Pour de plus amples renseignements sur la théorie et l'instrument d'évaluation du Collaborative Leadership Network, adressez-vous à : OMNI Research and Training, Inc., 2329 West Main St., #330, Littleton, CO 80120-1951; tél. : (303) 797-2633 ou 800-279-2070

Kilvington, Margaret; 1998. *A Multi-stakeholder Approach to Sustainable Catchment Management*. Lincoln, NZ : Landcare Research.

Personne ressource : Margaret Kilvington – Landcare Research, P.O. Box 69, Lincoln, New Zealand; courriel : kilvington@landcare.cri.nz

Le rapport d'évaluation complet peut être consulté en ligne à : <http://www.landcare.cri.nz/science/social/index.shtml?whaingaroa>

Ce rapport présente une évaluation du Whaingaroa Catchment Management Project (WCMP), soit la première initiative officielle à voir le jour en Nouvelle-Zélande quant à l'élaboration d'un processus de gestion environnementale intégrée, axée sur une aire de captage et adaptée à la collectivité. Le WCMP est un projet pilote visant à évaluer la transférabilité d'une approche écosystémique de la gestion des eaux élaborée au Canada dans le cadre du Programme d'action

des zones côtières de l'Atlantique (PAZCA). À l'instar du PAZCA, le WCMP repose d'abord et avant tout sur la participation de nombreux intervenants de la collectivité à la gestion des ressources locales, tout en poursuivant trois objectifs précis :

1. s'entendre sur les questions relatives à la gestion durable des ressources naturelles et physiques;
2. élaborer et mener des enquêtes visant à élucider les questions à l'étude de même que toute relation possible de cause à effet; et
3. entreprendre et appuyer des actions communautaires axées sur l'atteinte d'objectifs environnementaux, et faire des recommandations aux autorités réglementaires concernant la modification de certains plans afin d'atteindre des objectifs communautaires.

On s'attendait à ce que le projet débouche sur une stratégie environnementale de captage appuyée par la collectivité et le gouvernement local, et à ce qu'un rapport final décrive en détail le processus mis en place. On s'attendait par ailleurs à ce que le projet favorise une plus grande participation de la collectivité à la gestion des ressources naturelles, une meilleure gestion de l'aire de captage et une salubrité accrue du port.

L'évaluation elle-même visait deux buts : fournir des données devant servir à l'amélioration continue du programme (évaluation réflexe), et dégager les résultats et répercussions du programme en date de l'évaluation (évaluation d'incidence). Puisque aucune donnée de référence relative aux éventuels résultats du projet n'avait été recueillie au départ, et qu'aucun programme d'évaluation détaillé des résultats n'avait été intégré à la structure du projet, il fut convenu qu'une évaluation ouverte, ou fondée sur les besoins, conviendrait le mieux à la situation. Il s'agissait en outre d'un processus d'évaluation participatif, conforme à la nature du projet en soi et adapté à l'approche ouverte qu'on avait retenue, laquelle exige une importante contribution des participants dans la mesure où l'accent porte alors davantage sur leur perception des faits que sur les résultats attendus.

Le groupe d'intervenants multiples ayant pris part à ce projet vint à être connu sous le nom de Whaingaroa Environment (WE), et fut invité à participer à une réunion de facilitation portant sur les objectifs du groupe, sur ses critères de réussite, sur ses réalisations et ses difficultés, de même que sur ses suggestions quant à d'éventuelles améliorations. On procéda également à des entrevues auprès du personnel des principaux organismes environnementaux œuvrant autour de l'aire de captage, du président du WE et de divers membres importants de la collectivité qui avaient, d'une façon ou d'une autre, été associés au projet. On utilisa pour ce faire un

questionnaire semi-structuré, et les données fournies par les participants furent complétées par des renseignements figurant aux dossiers.

Svendsen, Ann; 1998. *The Stakeholder Strategy : Profiting from Collaborative Business Relationships*. San Francisco, CA : Berrett-Koehler Publishers, Inc. 207 pages.

Personne ressource : Ann Svendsen, associée principale – CoreRelations, 3968 Southwood Street, Burnaby, BC, V5J 2E6; tél. : (604) 437-6112,

courriel : svendsen@istar.ca; <http://www.corerelation.com>

Bien que cet ouvrage soit destiné au milieu des affaires, le cadre de travail, les lignes directrices et les conseils pratiques qu'il renferme quant à l'établissement et à l'entretien de rapports solides et constructifs avec les intervenants se révèlent applicables sur bien d'autres plans. Svendsen décrit six étapes propres à l'établissement de liens coopératifs : définir les bases de travail, structurer l'organisation, élaborer la stratégie d'intervention, stimuler la confiance des participants, évaluer les résultats obtenus, et répéter le processus en le raffinant au besoin.

Svendsen propose de recourir à une « vérification participative », ou à une approche axée sur la comptabilité sociale, pour contrôler le rendement relatif aux principaux objectifs de coopération sociale, pour clarifier et améliorer le « rendement social », et pour accroître la responsabilisation face au compte-rendu des résultats. Cette vérification s'effectue avec le concours des intervenants, aussi bien à l'interne qu'à l'externe. Le schéma de vérification participative entièrement intégrée de Svendsen comporte huit étapes, que nous reproduisons ici :

Étape 1 : Définir le but et la portée de la vérification

Étape 2 : Clarifier la mission, les valeurs et les objectifs sociaux

Étape 3 : Procéder à une évaluation préliminaire et à une analyse d'écart

Étape 4 : Développer des mesures de rendement social

Étape 5 : Élaborer un système de contrôle du rendement social

Étape 6 : Rédiger un rapport de vérification participative

Étape 7 : Revoir les résultats de la vérification avec les intervenants

Étape 8 : Harmoniser les systèmes et les structures de l'entreprise

Le Chapitre 10 fournit un guide étape par étape permettant d'élaborer et de réaliser une vérification participative de manière à en tirer des renseignements utiles et à favoriser un apprentissage continu.

2.1.2 Évaluation axée sur les intervenants

Guston, David H.; 1998. *Evaluating the Impact of the First U.S. Citizens' Panel on « Telecommunications and the Future of Democracy »*. Communication présentée lors du congrès annuel de l'American Political Science Association qui s'est tenu à Boston du 3 au 6 septembre 1998.

Les forums de citoyens, qu'on désigne aussi sous le nom de conférences de concertation, bénéficient déjà d'une certaine popularité en Europe. Aux États-Unis, la première initiative liée à cette approche de l'engagement des citoyens date d'avril 1997, et le professeur Guston a élaboré un cadre d'évaluation fondé sur quatre critères pour en mesurer l'incidence : deux d'entre eux sont des critères standard servant à évaluer l'incidence des analyses de politiques (incidence réelle et incidence sur l'attitude générale), tandis que les deux autres portent spécifiquement sur les volets « apprentissage » et « participation publique » des forums de citoyens (incidence sur la formation du personnel averti et interaction avec le simple public). Nous reproduisons ci-dessous le cadre d'évaluation en question de même qu'un protocole de recherche schématique.

On a procédé à l'évaluation du point de vue de l'éventuel promoteur ou instigateur d'un forum de citoyens. Les données ont été recueillies sept mois après la tenue du forum, par le biais d'entrevues téléphoniques semi-structurées auprès des participants, des spécialistes, des cadres professionnels, des membres du comité directeur et d'autres personnes associées au forum.

Cadre d'évaluation de l'incidence d'une analyse de stratégie

Critère d'incidence	Cible de l'incidence	Type d'incidence
Incidence réelle	Politique visée	Fondamentale
Attitude générale	Ensemble des politiques	Fondamentale, procédurale
Formation du personnel averti	Population (élite)	Fondamentale, procédurale, réflexive
Interaction avec le simple public	Population (la masse)	Fondamentale, procédurale, réflexive

Protocole de recherche schématique

Incidence réelle

Du fait de l'analyse (conférence de concertation), a-t-on constaté des changements relatifs aux éléments pertinents suivants :

- la législation ?

- le financement ?
- la réglementation ?
- toute décision publique émanant des autorités ?

Attitude générale

Du fait de l'analyse (conférence de concertation), a-t-on constaté des changements relatifs aux éléments pertinents suivants :

- les vocabulaires
- les échéanciers
- les énoncés de problème
- tout autre aspect politique

quant :

- à la teneur de la question de politique à l'étude ?
- au processus ou au rôle de l'analyse (conférence de concertation) ?

Formation du personnel averti

Du fait de l'analyse (conférence de concertation), y a-t-il eu apprentissage de la part :

- des participants d'élite

quant :

- à la teneur de la question stratégique à l'étude ?
- au processus ou au rôle de l'analyse (conférence de concertation) ?
- aux connaissances, au rôle, à l'organisme d'appartenance, aux contacts, etc. des participants ?

Interaction avec le simple public

Du fait de l'analyse (conférence de concertation), y a-t-il eu apprentissage de la part :

- des participants de masse

- des non-participants de masse

quant :

- à la teneur de la question stratégique à l'étude ?
- au processus ou au rôle de l'analyse (conférence de concertation) ?
- aux connaissances, au rôle, à l'organisme d'appartenance, aux contacts, etc. des participants ?

Bradbury, Judith A. et Branch, Kristi M.; 1996. *Transportation External Coordination Working Group Evaluation*. Richland, Wash. : Pacific Northwest National Laboratory. Rédigé pour le compte de l'U.S. Department of Energy – Office of Environmental Management, Office of Transportation Emergency Management et Analytical Services. Pour obtenir ce document, adressez-vous au National Technical Information Service, U.S. Department of Commerce, 5285 Port Royal Road, Springfield, VA 22161.

Le Transportation External Coordination Working Group (TEC/WG) a été créé en 1992 par deux Bureaux promoteurs du Department of Energy (DOE) des États-Unis, soit l'Office of Environmental Management et l'Office of Civilian Radioactive Waste Management. Il réunit des délégués officiels des gouvernements locaux, d'État et tribaux, ainsi que des représentants de l'industrie et de groupes professionnels ayant des responsabilités liées à la sécurité et aux mesures d'urgence relatives aux transports de matières radioactives auxquels procède le DOE. L'objectif initial visé par la mise sur pied du TEC/WG était d'amener les différentes parties prenantes à résoudre des problèmes de transport courants, tout en concentrant et en coordonnant les initiatives du DOE en matière de transport. Cela dit, entre 1992 et 1996, les changements apportés à la composition du groupe, les compressions budgétaires et la restructuration du DOE, et l'évolution des questions soumises au TEC/WG ont amené le DOE à confirmer l'utilité durable du groupe.

Le but de l'évaluation était de fournir au DOE et aux membres du TEC/WG des données concernant la valeur et les réalisations du groupe de travail, de même que des renseignements susceptibles de les aider à résoudre divers problèmes, à projeter les initiatives subséquentes et à accroître l'utilité et l'efficacité du TEC/WG. Les responsables de l'évaluation ont œuvré de concert avec les membres du groupe de travail pour dégager et clarifier d'un commun accord les objectifs de rendement du TEC/WG sur lesquels porterait l'évaluation. Pour ce faire, on a procédé à un remue-méninges au cours d'une des réunions régulières du groupe de travail, après quoi on a travaillé avec un sous-comité de volontaires du TEC/WG pour préciser les objectifs en question et élaborer un cadre d'évaluation conceptuel. Il en a résulté un protocole d'entrevue

faisant appel à des réponses quantitatives, sur une échelle de 1 à 10, et à des commentaires qualitatifs. On a ensuite interrogé 31 membres du TEC/WG ainsi que des intervenants de longue date pour sonder leur appréciation de la mesure dans laquelle le groupe de travail atteignait ses objectifs, mais aussi de ses principales réalisations, des facteurs contribuant à son efficacité, de ses problèmes et des moyens susceptibles d'améliorer ses processus. Un échantillon du personnel du DOE a aussi été interrogé.

Six objectifs de rendement ont été évalués :

- aborder les questions et les problèmes pertinents et importants;
- faire circuler l'information et améliorer la coordination entre les différents organismes représentés;
- repérer, caractériser et résoudre les questions prioritaires;
- améliorer l'organisation, la coordination et l'application d'ensemble du programme de transport (cohérence, sécurité, efficacité, rentabilité, mise à profit de l'expérience acquise);
- rehausser la capacité des organismes représentés à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de sécurité et de mesures d'urgence;
- résoudre les problèmes institutionnels et de coordination entre les divers intervenants (éliminer les obstacles au transport adéquat et sécuritaire des matières à acheminer).

Bradbury, Judith; Branch, Kristi et Zalesny, Mary; 1997. *Site-Specific Advisory Board Initiative – 1997 Evaluation Survey Results : Volume 1, Summary Report, et Volume II, Individual Site Results.* Washington, DC : US Department of Energy, Office of Intergovernmental and Public Accountability.

À compter de 1993, l'Office of Intergovernmental and Public Accountability du Department of Energy (DOE) des États-Unis a élaboré une méthode d'évaluation du programme de participation publique polyvalent du DOE (en réponse à une exigence du Congrès voulant que le DOE explore des moyens d'améliorer la participation publique dans le cadre de ses activités de gestion de l'environnement et des déchets). L'effort d'évaluation a débuté avec le *Trust and Confidence Survey*, un sondage conçu pour recueillir des données relatives à la confiance des intervenants face au DOE et à son programme de gestion environnementale. Ce sondage fut ensuite reconduit en 1995 de manière à obtenir des données chronologiques sur l'évolution de la confiance des intervenants.

En 1994-95, le Bureau a procédé à une évaluation du Public Participation Seminars Program et du Public Participation for Managers Training Program du DOE.

En 1995, le Bureau a aussi mis sur pied un processus d'évaluation de son initiative visant à créer des conseils consultatifs pour la gestion d'emplacements spécifiques, ou Site-Specific Advisory Boards (SSAB). Cette initiative avait pris forme en 1992, lorsque le DOE avait désigné cinq emplacements pilotes dont la gestion des déchets et la décontamination devaient être assurées par un SSAB – Fernald (Ohio), Hanford (Washington), Idaho Falls (Idaho), Rocky Flats (Colorado) et Savannah River (Caroline du Sud) –, et, en 1996, on dénombrait 12 SSAB. L'évaluation de cette initiative comportait deux volets : une auto-évaluation effectuée par chacun des emplacements et un sondage effectué par le Pacific Northwest National Laboratory pour le compte du DOE. L'évaluation en question a eu lieu en 1996, puis de nouveau en 1997, et a fait appel aux mêmes méthodes et instruments de collecte de données.

L'évaluation des SSAB, élaborée de concert avec les représentants des SSAB au cours de l'année 1995, comportait quatre étapes :

- revoir la documentation portant sur l'évaluation de la participation publique et des comités consultatifs de citoyens;
- constituer un comité directeur et un conseil consultatif formé de spécialistes;
- déterminer les objectifs critiques de l'initiative liée aux SSAB;
- élaborer la méthode d'évaluation – qui devait couvrir les questions pertinentes aux SSAB et aux emplacements concernés –, un instrument de sondage et un document d'orientation axés sur l'auto-évaluation – destinés à être utilisés par chaque emplacement –, de même qu'une enquête destinée à être réalisée par le DOE.

La stratégie de départ consistait à formuler plus en détail les attentes relatives au but primordial consistant à accroître la participation publique aux décisions clés touchant les différents emplacements, et à clarifier la façon dont ces attentes pouvaient s'exprimer sous forme d'objectifs propres à assurer la réussite de l'initiative. Les six objectifs ainsi définis – que nous reproduisons ci-dessous – ont en outre permis de dégager des mesures ou des actions spécifiques à envisager, qui ont à leur tour servi à définir des indicateurs de réussite.

Objectif 1 : Adopter des processus et des méthodes de concertation favorisant un échange efficace d'information et de points de vue sur les questions relatives aux emplacements gérés par le DOE.

Mesure : Adopter des processus et des méthodes efficaces (y compris un processus de concertation).

Indicateurs : Les membres des conseils clarifient conjointement les rôles et les responsabilités de tous les participants.

Le DOE fournit des directives claires quant aux questions administratives et veille à ce qu'elles soient rapidement résolues.

L'existence de mécanismes de facilitation, de soutien au personnel et de gestion des réunions permet aux conseils de se concentrer sur les questions de fond.

Les membres des conseils s'entendent sur les méthodes à employer pour solliciter l'avis du public, prioriser les questions clés, formuler leurs conseils et recommandations, et résoudre les différends.

Les membres des conseils ont recours à des techniques d'interaction favorisant la concertation.

Mesure : Fournir une tribune régulière, propice à l'expression de valeurs variées et au traitement de questions importantes.

Indicateurs : La composition des conseils reflète une variété de points de vue.

Les conseils veillent à ce que leurs réunions soient publiquement annoncées, tenues régulièrement, ouvertes au public et accessibles à tous ceux et celles qui désirent y prendre part.

Les discussions portant sur les priorités et les questions relatives aux emplacements fournissent l'occasion aux membres des conseils d'exprimer leur opinion.

Les membres des conseils sollicitent l'avis des intervenants avant et pendant leurs réunions.

Objectif 2 : **Faciliter les interactions et l'échange d'information et de points de vue sur les questions relatives aux emplacements gérés par le DOE.**

Mesure : Amener les membres des conseils et le grand public à mieux comprendre le fondement des décisions importantes relatives aux emplacements.

Indicateurs : Les représentants des emplacements discutent avec les Conseils des politiques importantes ayant une incidence sur les décisions.

Les Conseils et le DOE informent le public des questions et décisions importantes relatives aux emplacements par le biais de mécanismes aussi bien officiels que non officiels.

Le DOE rend accessible aux Conseils toute l'information voulue sur les questions importantes relatives aux emplacements.

Les membres des Conseils ont recours à diverses méthodes pour obtenir toute l'information voulue sur les emplacements, les questions importantes relatives aux emplacements, et les opinions du public concernant les emplacements.

Le DOE communique notamment aux Conseils les raisons qui motivent ses décisions importantes quant aux emplacements.

Les Conseils font connaître et rendent accessibles au grand public leurs activités comme leurs recommandations.

Les réunions des Conseils permettent à leurs membres d'échanger divers points de vue et réactions face aux questions importantes.

Mesure : Amener le DOE et les organismes de réglementation à mieux comprendre les opinions du public face aux questions importantes concernant les emplacements.

Indicateurs : Les Conseils communiquent notamment au DOE les raisons qui motivent leurs recommandations.

Les réunions des Conseils permettent à leurs membres d'échanger avec les représentants du DOE et des organismes de réglementation quant aux opinions et aux réactions du public face aux questions importantes concernant les emplacements.

Mesure : Favoriser l'établissement de relations de travail constructives entre les membres des Conseils, le DOE et les organismes de réglementation.

Indicateurs : Les membres des SSAB interagissent d'une manière efficace.

Les membres des SSAB perçoivent leurs rapports comme étant constructifs.

Les réunions des Conseils donnent lieu à une résolution coopérative des problèmes.

Mesure : Privilégier les points de vue et les recommandations concertés.

Indicateurs : Les SSAB s'entendent sur la définition de « concertation ».

Les membres des SSAB jugent consensuelles les décisions prises quant aux questions importantes relatives aux emplacements.

Les membres des SSAB qui entretiennent des vues divergentes ont l'assurance que la majorité a évalué leur position de façon équitable.

Objectif 3 : Fournir des conseils et des recommandations utiles au DOE (de même qu'aux organismes de réglementation, le cas échéant).

Mesure : Fournir des conseils et des recommandations éclairés.

Indicateurs : Les Conseils sollicitent, dans leurs discussions, débats et délibérations, l'avis de spécialistes quant aux questions de politiques importantes et aux solutions à envisager.

Les Conseils consacrent suffisamment de temps aux échanges et aux réflexions sur les questions soulevées et les solutions à envisager.

Les Conseils résument et communiquent au DOE leurs discussions, leurs données et leurs valeurs, ainsi que les raisons qui motivent leurs recommandations.

Les membres des SSAB s'entendent quant à la priorisation des questions importantes relatives aux emplacements sur lesquelles on requiert leur avis.

Mesure : Fournir des conseils et des recommandations opportuns.

Indicateurs : Les Conseils remettent au DOE un document résumant leurs recommandations avant la date à laquelle il doit rendre une décision.

Le DOE demande l'avis des Conseils longtemps avant la date à laquelle il doit rendre une décision.

Les Conseils gèrent leur calendrier de façon à aborder les questions à l'étude en temps voulu.

Mesure : Fournir des conseils et des recommandations témoignant d'une bonne compréhension des opinions et des priorités de la collectivité.

Indicateurs : Les recommandations des Conseils tiennent compte des divers points de vue exprimés par leurs membres ainsi que par le grand public.

Les Conseils sollicitent la rétroaction du public quant à leurs recommandations et initiatives.

Objectif 4 : Améliorer les décisions et le processus décisionnel du DOE (et des organismes de réglementation, le cas échéant) concernant les emplacements sous sa gestion.

Mesure : Le DOE explique le processus décisionnel qu'il adopte face aux emplacements.

Indicateurs : Les membres des SSAB comprennent le processus par lequel les décisions importantes relatives aux emplacements sont prises.

Le DOE élucide la façon dont les questions et les décisions relatives aux emplacements sont reliées entre elles.

Mesure : Le processus décisionnel du DOE quant aux emplacements favorise une participation efficace du public.

Indicateurs : Les Conseils recensent et étudient les décisions relatives aux politiques concernant les emplacements.

Les Conseils ont l'occasion de se prononcer quant à la définition des problèmes et à la recherche de solutions de rechange.

Le processus décisionnel du DOE favorise l'expression de divers points de vue.

Le DOE est jugé réceptif à toutes les opinions.

Les intervenants sont informés des démarches décisionnelles clés du DOE.

Le DOE admet l'examen et la modification éventuelle de son processus décisionnel eu égard aux circonstances.

Mesure : Les décisions importantes relatives aux emplacements démontrent qu'on a pris les recommandations des Conseils en considération.

Indicateurs : Les représentants des emplacements discutent des recommandations des Conseils avec les membres des Conseils avant la prise de toute décision importante relative aux emplacements.

Les Conseils reçoivent du DOE des commentaires opportuns quant à leurs recommandations.

Les décisions et politiques importantes relatives aux emplacements reflètent les recommandations des Conseils, faute de quoi elles sont assorties d'explications quant à leur rejet.

Le DOE recense les secteurs où les recommandations des Conseils ont eu des répercussions favorables.

Objectif 5 : Susciter la mise en œuvre d'initiatives plus valables.

Mesure : Les initiatives du DOE (et des organismes de réglementation, le cas échéant) concordent avec les décisions annoncées et reflètent les recommandations des conseils.

Indicateurs : Le DOE explique comment les recommandations des conseils ont été intégrées aux décisions relatives aux emplacements.

Mesure : Les membres des conseils soutiennent les initiatives du DOE relativement aux emplacements.

Indicateurs : Les membres des conseils soutiennent les initiatives du DOE relativement aux emplacements.

Les membres des conseils soutiennent les décisions et les initiatives du DOE dans leurs interactions avec le public, les intervenants à l'échelle nationale, le Congrès et les organismes de réglementation.

Mesure : Les membres des conseils et le public estiment que les questions importantes relatives aux emplacements progressent.

Objectif 6 : Accroître la confiance du public face au DOE.

Mesure : Les parties prenantes à l'initiative SSAB sont tenues pour disposées à rendre compte de leurs activités au public.

Indicateurs : Les SSAB font connaître au public leurs décisions et leurs initiatives.

Les SSAB répondent aux questions et aux commentaires du public concernant leurs décisions et leurs initiatives.

Mesure : La confiance du public face au DOE et à ses décisions et initiatives relativement aux emplacements augmente avec le temps (et demeure élevée).

Bradbury, Judith et Branch, Kristi; 1999. *An Evaluation of the Effectiveness of Local Site-Specific Advisory Boards for U.S. Department of Energy Environmental Restoration Programs*. Washington, DC : Pacific Northwest Laboratory.

La présente étude fait suite aux études de 1996 et 1997 décrites ci-dessus. Fondée sur des données d'enquête recueillies au cours d'une période de deux ans, elle révèle d'importants écarts de rendement au sein des conseils, de même que des changements significatifs d'une année à l'autre. Afin de mieux comprendre les facteurs influant sur le rendement des conseils, le DOE a procédé à une étude qualitative plus approfondie de neuf d'entre eux.

Cette étude portait plus précisément sur la qualité des échanges et des interactions des conseils sur trois plans distincts, soit entre les membres des conseils eux-mêmes, entre les membres des conseils et le grand public, et entre les membres des conseils, le DOE et les organismes de réglementation. Les données servant à caractériser le rendement des conseils et à isoler les facteurs responsables des écarts enregistrés proviennent d'observations des réunions des conseils et de leurs sous-comités, d'entrevues personnelles réalisées auprès des membres des conseils et du personnel concerné, d'entrevues téléphoniques réalisées auprès des membres des conseils qu'on n'avait pu rencontrer en personne, et d'un examen de la documentation relative à chacun des conseils.

Les conseils dont les échanges et les interactions étaient de moindre qualité se sont avérés moins aptes à réaliser leur objectif consensuel fondamental face à des opinions divergentes, à fournir des recommandations concertées au DOE, et à établir une voie de communication avec les collectivités concernées. On a dénombré six facteurs influant sur la qualité des échanges :

- le contexte communautaire, ou l'étendue des conflits sociaux à l'échelle locale, qu'il y ait ou non des antécédents d'engagement collectif, et l'ampleur des controverses soulevées par l'assainissement des emplacements ou les programmes de défense;
- la composition des conseils, ou la mesure dans laquelle les conseils reflètent la diversité des collectivités concernées;
- le but et les objectifs des conseils, de même que leur engagement face à la concertation, ou la mesure dans laquelle leur but fondamental a été clairement défini et conjointement accepté, ainsi que la mesure dans laquelle leurs membres se sont individuellement engagés à accueillir un large éventail d'opinions issues de la collectivité;

- le processus et les rôles internes, ou la capacité des principaux responsables à diriger efficacement les réunions et à favoriser la recherche d'une terrain d'entente commun;
- l'engagement du public, ou les efforts déployés pour engager le public;
- l'engagement du DOE et des organismes de réglementation, ou la mesure dans laquelle le DOE et les organismes de réglementation ont participé aux activités des SSAB et leur ont fourni une rétroaction positive.

Rosener, Judy B.; 1983. « The Sanibel Evaluation : What Was Learned ? » In *Public Involvement Techniques : A Reader of Ten Years Experience at the Institute for Water Resources*, éd. James Creighton, Jerry Delli Priscoli et Mark Dunning, pp. 409-423. Ft. Belvoir, VA : The Institute for Water Resources, U.S. Army Corps of Engineers.

Nous mentionnons cette étude quelque peu ancienne du fait qu'elle fournit un autre bon exemple d'évaluation qualitative du rendement et qu'elle demeure pertinente par la méthodologie qu'elle adopte face à des initiatives précises en matière d'engagement des citoyens. Les critères et indicateurs d'évaluation retenus tiennent compte du point de vue aussi bien des gestionnaires de programmes que des citoyens, et ont d'ailleurs été élaborés en consultation avec eux. Les personnes ayant pris part au processus de consultation (des membres du personnel de l'U.S. Army Corps of Engineers ainsi que des représentants de regroupements de citoyens et de groupes environnementaux) ont été interrogées avant la mise en œuvre du programme d'engagement des citoyens (qui comportait une série d'ateliers destinés à informer le public et à obtenir son appui quant à l'émission d'un permis général visant le diguement et le remblayage de terres humides). Les entrevues individuelles précédant les ateliers avaient pour but de recueillir l'opinion des personnes concernées face aux buts et objectifs à poursuivre. Il en résulta deux ensembles de critères d'évaluation, le premier reflétant les intérêts de l'organisme promoteur et le second, ceux des environnementalistes. Les ateliers furent ensuite évalués à la lumière des buts et objectifs convenus par le biais de trois techniques faisant respectivement appel à des questionnaires, à des entrevues postérieures aux ateliers et aux observations directes des évaluateurs.

Suivent un résumé des buts et objectifs ainsi que des critères d'évaluation spécifiquement applicables à l'atelier de Sanibel :

Évaluation de l'atelier de Sanibel		
Critères d'évaluation des buts et objectifs de l'U.S. Army Corps of Engineers		
Buts	Objectifs	Critères d'évaluation
Créer une image publique favorable	<p>Élaborer un mécanisme d'interaction constructif</p> <p>Expliquer les responsabilités de l'organisme</p> <p>Demander aux citoyens de soumettre leurs conditions quant à la délivrance d'un permis général</p>	<p>Indications relatives à une interaction constructive</p> <p>Indications à l'effet que les participants ont compris les responsabilités de l'organisme</p> <p>Indications à l'effet que l'organisme tiendra compte des conditions formulées par les citoyens</p>
Procéder à une évaluation des besoins relatifs aux terres humides de Sanibel	<p>Répertorier les préoccupations des divers groupes d'intérêts face à la protection des terres humides de Sanibel</p> <p>Répertorier les exigences administratives et exécutoires relatives à la délivrance d'un permis général</p>	<p>Indications à l'effet que les préoccupations des citoyens ont été répertoriées et reconnues par l'organisme</p> <p>Indications à l'effet que les citoyens ont formulé leurs préoccupations concernant les exigences administratives et exécutoires relatives à la délivrance d'un permis général</p>
Partager les responsabilités décisionnelles avec les citoyens de Sanibel	Élaborer un mécanisme permettant d'intégrer les idées, suggestions et options de rechange des citoyens aux activités réglementaires de l'organisme	Indications à l'effet que les conditions de délivrance d'un permis général reflètent les idées, suggestions et options de rechange formulées au cours des ateliers
Simplifier le processus de délivrance de permis et rassurer les propriétaires fonciers, les agents publics et les environnementalistes	<p>Élaborer un mécanisme qui favorise la définition de critères permettant à l'organisme de délivrer un seul permis général plutôt que plusieurs permis individuels</p> <p>Offrir une tribune destinée à repérer les points de conflit et d'entente avant la délivrance d'un permis général</p> <p>Offrir une tribune destinée à résoudre les conflits concernant l'affectation future des sols</p>	<p>Indications à l'effet que les conditions formulées au cours des ateliers avalisent le processus de délivrance d'un permis général</p> <p>Indications à l'effet que les points de conflit et d'entente ont été recensés</p> <p>Indications à l'effet que les conflits relatifs à l'affectation des sols ont été résolus</p>

Faciliter l'exécution du permis	Établir des rapports avec le gouvernement local chargé de l'exécution du permis	Indications d'entente entre l'organisme et le conseil municipal de Sanibel concernant les responsabilités de chacun face à l'exécution du permis
Former le personnel de l'organisme aux techniques de participation publique	Soumettre le personnel de l'organisme à une situation d'interaction réelle avec les citoyens dans le cadre d'un processus d'apprentissage conjoint où le personnel de l'organisme apprend à jouer le rôle de facilitateur neutre	Indications à l'effet que le personnel de l'organisme a appris à jouer le rôle de facilitateur neutre, et que les participants ont jugé son rôle efficace et propice et à un apprentissage commun
Concevoir une solution de rechange constructive aux audiences publiques	Élaborer un mécanisme qui permette de recenser et de satisfaire les exigences des citoyens concernant l'émission d'un permis général sans avoir à recourir à des audiences publiques	Faible demande des citoyens pour des audiences publiques
Critères d'évaluation des buts et objectifs des environmentalistes		
Buts	Objectifs	Critères d'évaluation
Protéger les terres humides de Sanibel	Parvenir à une entente entre l'organisme et les participants de l'atelier quant à la définition de «terres humides » et de «protection » Définir des conditions suffisamment contraignantes pour assurer la protection des terres humides Définir des conditions concrètement applicables	Cartes montrant clairement l'emplacement des terres humides Conditions de délivrance d'un permis général acceptables pour les environmentalistes Assurance à l'effet que les conditions seront respectées
Partager les responsabilités décisionnelles de l'organisme quant à l'élaboration et à l'application des règlements applicables à Sanibel	Élaborer un mécanisme qui permette aux citoyens de contribuer à la formulation des conditions relatives à la délivrance d'un permis général, de même qu'à leur gestion et à leur application	Indications à l'effet que le permis général de l'organisme tient compte des conditions formulées dans le cadre des ateliers, et que les procédures de gestion et d'application reflètent les préoccupations soulevées
Rassurer les propriétaires fonciers quant au développement des terres humides et résoudre les questions relatives à leur protection	Concevoir un permis général stipulant clairement ce qui peut et ce qui ne peut pas être fait aux abords des terres humides	Délivrance d'un permis général stipulant clairement les conditions applicables de même que les terres auxquelles elles s'appliquent

Poland, Brenda; 1993. *A Participant-Centred Evaluation of Public Participation : The Hamilton-Wentworth Case.* Toronto : York University, Faculty of Environmental Studies.

En juin 1990, la municipalité régionale de Hamilton-Wentworth, en Ontario, a mis sur pied un groupe de travail voué au développement durable et chargé de se pencher sur l'avenir de la région. Le groupe en question se composait de 16 citoyens et de 3 conseillers régionaux qui, ensemble, représentaient un large éventail d'intérêts collectifs, en ce qui a trait, notamment, à l'agriculture, au milieu des affaires, aux organismes communautaires, à l'éducation, aux services de santé, à la main-d'œuvre, aux organismes environnementaux, aux services sociaux et au développement urbain. Ce groupe de travail fut en outre chargé d'élaborer un programme d'information destiné à sensibiliser le public à la notion de développement durable et à susciter des rétroactions concernant les buts, objectifs et politiques à envisager pour la région.

L'évaluation reposait sur la perception des participants quant à la mesure dans laquelle les neuf objectifs de participation publique définis par le groupe de travail, et reproduits ci-dessous, avaient été atteints.

Objectifs relatifs l'éducation

- Informer le grand public des principes fondamentaux du développement durable ainsi que du but et du mandat du groupe de travail.
- Informer les citoyens de l'éventail des activités du gouvernement régional, notamment en ce qui a trait aux services offerts, aux investissements et dépenses publics, au plan de développement officiel et à la stratégie économique de la région.
- Retransmettre au public l'information recueillie auprès des citoyens.

Objectifs relatifs à l'avis des citoyens

- Prendre connaissance des préoccupations et des perceptions des citoyens concernant la qualité de leur environnement et de leur existence afin d'en dégager des questions à élucider.
- Prendre connaissance des perspectives des citoyens quant aux valeurs et aux buts essentiels pouvant servir à définir un ensemble de principes à même de guider l'élaboration d'un énoncé de vision pour la région.

Objectifs relatifs à la qualité

- Rejoindre les groupes de la population qui n'ont pas officiellement leur place au sein du processus décisionnel, entre autres les enfants, les jeunes, les personnes défavorisées et les non-anglophones.
- Sensibiliser la population et solliciter son appui quant aux efforts du groupe de travail, de manière à obtenir le soutien à long terme de la collectivité face à la mise en œuvre de l'énoncé de vision pour la région.
- Obtenir une participation tangible des citoyens, à même de fournir une rétroaction de qualité au groupe de travail et de procurer un sentiment d'habilitation aux citoyens.
- Repérer les citoyens désireux de contribuer plus activement aux efforts du groupe de travail et les intégrer à des équipes spéciales.

Un groupe de discussion a été formé pour appuyer la conception de l'instrument d'enquête, de même que pour obtenir des rétroactions quant aux méthodes de consultation publique du groupe de travail. Plus de 1 000 citoyens ont répondu à l'appel du groupe de travail, et 40 d'entre eux, choisis au hasard, ont reçu une lettre les invitant à se joindre au groupe de discussion, tout en leur offrant une aide relative à la garde de leurs enfants et à leur transport. Neuf personnes ont finalement pris part à la discussion de deux heures, et les données recueillies dans le cadre de cet échange ont ensuite servi au codage des réponses possibles à un questionnaire fermé soumis aux participants des ateliers organisés par le groupe de travail. Un sondage comparable a aussi été effectué auprès des 78 membres de l'équipe de mise en œuvre et des 8 sous-comités créés par le groupe de travail pour approfondir certains thèmes et lui présenter des recommandations.

Poland conclut que la plupart des objectifs du groupe de travail n'ont pas été entièrement atteints, la moyenne dégagée de plusieurs des facteurs évalués se trouvant à mi-chemin entre « médiocre » et « excellent ». Son étude révèle en outre que les attentes et les objectifs des participants quant à leur engagement différaient souvent de ceux du groupe de travail (p. ex., certaines personnes voyaient leur participation comme une occasion de rencontrer des gens intéressants, ou de faire l'expérience d'une forme de gouvernance plus ouverte).

2.1.3 Évaluation orientée concepts

Rifkin, Susan B.; Bjaras, Gunilla et Haglund, Bo J.A.; 1991. « A New Approach to Community Participation Assessment ». *Health Promotion International*, 6 (3) : 199-206.

Voir aussi : Rifkin S.B.; Muller, F. et Bichmann, W.; 1988. « Primary Health Care : On Measuring Participation ». *Social Science and Medicine*, 26 : 931-940.

Les travaux de Rifkin et al. fournissent un exemple d'approche « orientée concepts » face à l'évaluation de l'engagement des citoyens. Cette approche qualitative, initialement conçue en 1988, cherche à mettre l'accent sur les aspects significatifs de la « participation communautaire », que les auteurs définissent d'entrée de jeu comme « un processus social par lequel des groupes partageant des besoins spécifiques communs à l'intérieur d'une même région géographique s'efforcent de cerner leurs besoins, de prendre des décisions relatives à ces besoins et de mettre en place les mécanismes nécessaires pour les satisfaire ». Le but général de l'évaluation porte dès lors sur le suivi du processus d'évolution sociale.

Après avoir analysé plus de 100 études de cas de participation communautaire dans le cadre de programmes de santé, Rifkin et al. ont dégagé cinq facteurs propres à mesurer la participation communautaire en tant que processus social :

- L'évaluation des besoins – comment ont-ils été déterminés ?
- La direction – comment les décisions ont-elles été prises ?
- L'organisation – comment les buts ont-ils été atteints ?
- La mobilisation des ressources – comment ont-elles été mobilisées et attribuées ?
- La gestion – qui a pris part à la gestion du programme ?

Une liste de questions et indicateurs normalisés a été dressée pour chacun des facteurs. Le modèle retenu prévoit la hiérarchisation des cinq facteurs sur une échelle de 1 à 5, aux mains d'évaluateurs chevronnés ou des intervenants.

Évaluation des besoins

- Qui a déterminé les besoins ?
- Quel rôle a-t-on prévu confier, le cas échéant, au milieu communautaire en ce qui concerne l'évaluation des besoins ?
- Si l'on a procédé à des sondages, ceux-ci ont-ils été effectués à seule fin de recueillir des données, ou ont-ils également servi à stimuler les échanges auprès de différents bénéficiaires éventuels ?
- Les bénéficiaires éventuels ont-ils participé à l'analyse des résultats ?

- A-t-on procédé à une seule évaluation, ou s'agit-il d'une pratique continue axée sur le changement, l'évolution et la participation accrue du milieu communautaire à la planification du programme ?
- Comment les résultats de l'évaluation ont-ils servi à la planification du programme ?
- Si le milieu communautaire a pris part à l'évaluation, a-t-il par la suite contribué à la mise en œuvre du programme ?
- L'évaluation des besoins s'est-elle faite avec l'aide des représentants d'un large éventail de bénéficiaires possibles ?

Direction

- Quels sont les groupes représentés à la direction, et comment le sont-ils ?
- Comment la direction a-t-elle été choisie, et comment a-t-elle évolué ?
- De quel genre de direction s'agit-il (démocratique, « héréditaire », autoritaire) ?
- Comment les décisions sont-elles prises ?
- Comment la direction agit-elle face aux personnes défavorisées ou marginalisées ?
- Comment la direction réagit-elle aux requêtes d'organismes externes visant l'acquisition de ressources destinées aux démunis comme aux mieux nantis ?
- Comment la direction mobilise-t-elle les appuis ?
- Quelle attitude la direction adopte-t-elle face à l'intervention ?
- La majorité des décisions de la direction ont-elles donné lieu à des améliorations pour le plus grand nombre, pour les élites seules ou pour les plus démunis seulement ?

Organisation

- Comment l'organisme a-t-il axé son développement sur les besoins de la collectivité ?
- Si de nouveaux organismes ont été créés, quels sont leurs liens avec les organismes existants ?
- Les buts de l'organisme sont-ils partagés par d'autres organismes ?
- Comment l'organisme obtient-il ses ressources ?
- Comment les dirigeants mobilisent-ils les appuis ?
- En quoi les détenteurs de ressources ont-ils droit au chapitre ?
- L'orientation de l'organisme et la représentation en son sein ont-elles changé ? Le cas échéant, qui en a bénéficié et comment ?
- Quelle est la composition du personnel de l'organisme ?
- Qui a la propriété du programme ?

- Doit-on envisager la création d'un organisme distinct aux fins du programme ?
- Comment l'organisme est-il financé ?
- Quels rapports les professionnels de la santé entretiennent-ils avec l'organisme ?
- Dans quelle mesure l'organisme se montre-t-il flexible face au changement ?

Mobilisation des ressources

- Quelle a été la contribution des bénéficiaires ?
- Quel pourcentage des ressources globales provient des groupe de bénéficiaires ?
- Quelles ressources a-t-on mobilisées ?
- Qui a décidé de l'utilisation des ressources du milieu ?
- Tous les groupes participants prennent-ils part au processus décisionnel ?
- Dans quelle mesure les démunis bénéficient-ils des ressources auxquelles leur situation ne leur permet de contribuer que faiblement ?
- Comment les ressources sont-elles mobilisées auprès de la communauté ?
- Quels sont les groupes qui influent sur la mobilisation, et de quelle façon ?
- De qui la mobilisation et l'attribution des ressources servent-elles les intérêts ?
- Comment les mécanismes d'attribution sont-ils développés ? Sont-ils flexibles ou rigides ?

Gestion

- Quelle est la ligne de responsabilité concernant la gestion du programme, et quel rôle les bénéficiaires y jouent-ils ?
- Sur qui la responsabilité ultime repose-t-elle ?
- Qui décide des activités et de l'attribution des ressources ?
- Les structures décisionnelles ont-elles changé à l'avantage de certains groupes ? Lesquels, le cas échéant ?
- Les structures de gestion ont-elles été modifiées de manière à élargir les cadres des groupes responsables des prises de décision ?

Chacun des facteurs est évalué sur une échelle continue, allant de l'absence de participation (les professionnels prennent toutes les décisions) à la participation entière (le milieu communautaire planifie, met en œuvre et évalue le programme, les professionnels agissant alors comme personnes ressources). Il s'agit d'évaluer la participation à différentes étapes du programme afin de suivre l'étendue et la nature des changements qui surviennent dans la collectivité. La méthode employée se veut descriptive, et ne cherche pas à déterminer si la participation communautaire

est « bonne » ou « mauvaise », qualification qui exigerait une analyse plus approfondie de la dynamique de participation au programme. Néanmoins, elle permet d'évaluer assez explicitement la participation communautaire quant à la prestation du programme.

Cette démarche a été raffinée en 1991 lors de l'évaluation d'un programme d'intervention communautaire spécifiquement axé sur la prévention des accidents. L'évaluation en question s'est déroulée au cours d'un atelier de deux jours à partir de données recueillies en deux temps, soit 2 ans et 4 ans après le début du programme, et provenant chaque fois d'observations axées sur les participants ainsi que d'entrevues structurées auprès de 15 personnes clés du secteur de la santé et du milieu communautaire. L'information ainsi recueillie, de même que les données consignées dans un livre de bord par le chef du projet, et ce, au cours des quatre ans écoulés, ont été mises à la disposition des participants à l'atelier. Ces derniers ont en outre eu l'occasion de soumettre leurs questions directement au chef du projet. Ils ont ensuite révisé la liste de questions normalisées élaborée par Rifkin et al., et remplacé l'échelle d'évaluation à cinq bornes par une échelle à trois bornes, que nous reproduisons ci-dessous :

Échelle ordinale des indicateurs de processus liés à la participation communautaire			
Degré de participation			
Indicateurs	Faible (1)	Modéré (2)	Élevé (3)
Évaluation des besoins	Les professionnels prennent les décisions	Les professionnels et le milieu communautaire définissent conjointement les besoins	La « collectivité » réclame un programme
Direction	Ne représente qu'un petit groupe de personnes	Reflète les intérêts de certains groupes	Reflète les intérêts de nombreux groupes
Organisation	Rigide, assurée par un ou quelques organismes, et par des professionnels	Variable	Flexible face à la poursuite des objectifs, et intègre des non-professionnels.
Mobilisation des ressources	Aucune contribution de la part des bénéficiaires (financement de source officielle seulement)	Variable	Les bénéficiaires assurent la plus grande partie du financement
Gestion	« Externe » (les professionnels prennent toutes les décisions)	Décisions conjointes entre les professionnels et le milieu communautaire	« Communautaire » (les professionnels servent de personnes ressources)

Dans le cas cité, les participants à l'atelier étaient tous des professionnels prenant activement part à l'évaluation de l'engagement communautaire au sein de divers programmes de santé, et aucun d'eux n'était intervenu dans le programme soumis à leur évaluation.

U.S. Department of Agriculture – Cooperative State Research, Education, Extension Service et l'University of Arizona – Cooperative Extension Service; 1999. *Evaluating National Outcomes : Community*. Projet spécial numéro 98-EXCA-3-0707.

Peut être consulté en ligne à : http://ag.arizona.edu/fcr/fs/nowg/comm_index.html

Le Community National Outcome Workgroup s'appuie actuellement sur le concept de «changement collectif» – qui a ses racines dans l'approche écologique ou systémique des processus de changement – pour évaluer les résultats de divers programmes communautaires. Le groupe de travail en question se compose de spécialistes de l'éducation, de concepteurs de programmes et d'évaluateurs de 14 États. Le cadre d'évaluation qu'ils ont élaboré porte sur des indicateurs relevant de quatre «domaines» indépendants et pertinents à l'évaluation du changement à l'échelle communautaire : l'élaboration des processus, le développement des ressources, l'élaboration des politiques et le développement humain.

En ce qui concerne le développement humain, le groupe de travail a relevé quatre facteurs jugés déterminants quant à la mobilisation des citoyens et à leur capacité à jouer un rôle actif au sein de leur collectivité : la mise en valeur des citoyens / le capital humain, les atouts de la collectivité, l'habilitation et la participation des citoyens.

Bien que cette démarche soit axée sur l'évaluation des résultats des programmes communautaires, et non de l'engagement des citoyens, elle pourrait très bien s'appliquer, moyennant certains ajustements, aux cas où le «changement collectif» constitue un des objectifs de l'engagement des citoyens.

2.1.4 Évaluation normative

Webler, Thomas; 1995. « Right Discourse in Citizen Participation : An Evaluation Yardstick ». Dans *Fairness and Competence in Citizen Participation : Evaluating Models for Environmental Discourse*, éd. Renn, Ortwin, Webler, Thomas et Wiedeman, Peter, pp. 35-86. Londres : Kluwer Academic Publishers.

Tom Webler, théoricien et intervenant américain, et Ortwin Renn, théoricien et intervenant allemand, ont contribué à placer le «criticisme» et les travaux de Jurgen Habermas au cœur même des débats actuels concernant les conditions nécessaires pour améliorer les processus d'engagement des citoyens. Ils mettent l'accent sur l'évaluation de l'«équité» et de la «compétence» liées aux processus d'engagement des citoyens plutôt que sur les résultats des

processus en question. Dans le cadre de leur démarche, «équité» désigne le fait, pour les participants, d'«avoir le sentiment qu'ils ont les uns et les autres des chances égales d'influer sur la formulation d'une entente». Dans un processus «équitable», tous les participants ont également droit au chapitre lorsqu'il s'agit d'établir l'ordre du jour et les règles des séances de concertation, d'accéder à l'information, de soulever des questions et de débattre des points à l'étude. Les participants doivent en outre posséder la «compétence» requise pour comprendre les questions à l'étude s'ils veulent faire valoir efficacement leurs droits et libertés individuelles. La «compétence» fait donc référence aux qualités personnelles des participants, de même, ce qui est tout aussi important, qu'à la reconnaissance de ces qualités, dans la mesure où «tous les participants doivent bénéficier du soutien nécessaire pour prendre des décisions judicieuses».

À partir de ces deux métacritères et d'éléments des théories de la démocratie et de l'action communicative de Habermas, Weblar a élaboré un cadre d'évaluation des processus d'engagement des citoyens. Il définit 3 critères et 9 indicateurs d'évaluation de l'équité, de même que 4 critères et 23 indicateurs d'évaluation de la compétence. Chaque indicateur est en outre assorti d'un ensemble de questions spécifiquement liées à l'évaluation. Seuls les critères et les indicateurs sont reproduits ci-dessous.

Équité

Critère 1	Établissement de l'ordre du jour et des règles afférentes au processus
Indicateurs	<p>Le processus devrait garantir à tous une chance égale de faire inscrire leurs préoccupations à l'ordre du jour et de soumettre ou approuver des règles d'échange.</p> <p>Le processus devrait garantir à tous une chance égale d'exprimer leurs opinions et critiques concernant les propositions relatives à l'ordre du jour et aux règles d'échange.</p> <p>Le processus devrait garantir à tous une chance égale d'influer sur les décisions finales concernant l'ordre du jour et les règles d'échange.</p>
Critère 2	Facilitation du processus
Indicateurs	<p>Le processus devrait garantir à tous une chance égale de proposer un modérateur et une méthode de facilitation.</p> <p>Le processus devrait garantir à tous une chance égale d'appuyer ou de contester les propositions des autres quant au modérateur et à la méthode de facilitation.</p>

Le processus devrait garantir à tous une chance égale d'influer sur le choix final d'un modérateur et d'une méthode de facilitation.

Critère 3	Liberté de dialogue
Indicateurs	<p>Le processus devrait fournir à toutes les personnes susceptibles d'être touchées par une décision (favorable ou non) une chance égale de prendre part aux échanges ou de s'y faire représenter.</p> <p>Le processus devrait garantir à tous une chance égale de faire valoir ou de contester la validité de tout énoncé verbal, de toute référence factuelle, de toute norme et de toute expression.</p> <p>Le processus devrait prévoir l'adoption consensuelle d'une méthode propre à résoudre les conflits résultant de la mise en doute de toute assertion, et ce, avant le début des échanges.</p>

Compétence

Critère 1	Normes et définitions
Indicateurs	<p>Le processus devrait garantir à tous l'égalité d'accès aux documents relatifs aux normes et aux définitions adoptées d'un commun accord.</p> <p>Le processus devrait assurer une compréhension commune des termes, définitions et concepts employés par tout un chacun.</p> <p>Le processus devrait veiller à ce que tout conflit portant sur les définitions, termes et concepts soit résolu à la lumière de normes de référence préétablies.</p>
Critère 2	Information
Indicateurs	<p>Le processus devrait garantir à tous l'égalité d'accès aux connaissances méthodiques pertinentes concernant le monde objectif.</p> <p>Le processus devrait garantir à tous l'égalité d'accès aux connaissances anecdotiques et intuitives pertinentes concernant le monde objectif.</p> <p>Le processus devrait veiller à ce que toute incertitude relative à une information factuelle soit résolue sur la base de son contenu.</p> <p>Le processus devrait prévoir un mécanisme permettant de vérifier que toute assertion factuelle est conforme à l'opinion dominante des spécialistes en la matière, ou aux connaissances anecdotiques de personnes étrangères aux échanges.</p>

Le processus devrait fournir un moyen de distinguer les assertions cognitives des assertions normatives.

Le processus devrait offrir aux participants la possibilité de soumettre les assertions factuelles litigieuses à une consultation d'experts étrangers aux échanges.

Le processus devrait veiller à ce que les assertions cognitives d'ordre juridique soient soumises à des spécialistes en la matière.

Critère 3	Universalité
Indicateurs	<p>Le processus ne devrait faire l'objet d'aucune barrière implicite susceptible de biaiser la distribution des intérêts représentés.</p> <p>Le processus devrait identifier la population visée sur la base de critères objectifs, mais aussi permettre au grand public de la région concernée de présenter son point de vue subjectif sur la question.</p> <p>Le processus devrait promouvoir la recherche et le développement d'un entendement commun à tous les participants quant aux valeurs en cause.</p> <p>Le processus devrait veiller à ce que les répercussions pratiques des choix normatifs soient concrètement évaluées dans le cadre des échanges.</p> <p>Le processus devrait promouvoir, par le biais de procédures formelles et rationnelles propices aux compromis, la recherche et le développement d'un entendement mutuel quant aux valeurs en cause de manière à refléter une volonté commune.</p> <p>Le processus devrait veiller à ce que les choix normatifs soient cohérents et conformes à la volonté commune.</p> <p>Le processus devrait veiller à ce que les choix normatifs soient compatibles avec les lois en vigueur.</p> <p>Le processus devrait veiller à ce que les choix normatifs soient compatibles avec les attentes courantes.</p>

Critère 4	Authenticité
Indicateurs	<p>Le processus devrait favoriser les échanges relatifs à l'authenticité des assertions formulées par les différents interlocuteurs.</p> <p>Le processus devrait favoriser un examen plus approfondi de la sincérité des interlocuteurs.</p> <p>Le processus devrait favoriser un examen plus approfondi des attributs propres à la situation.</p>

Le processus devrait fournir aux participants le temps nécessaire pour exprimer clairement leur opinion et la défendre au besoin.

Le processus devrait recourir à une méthode de traduction à la satisfaction de tous.

Critère 5	Consensualité
Indicateurs	Le processus devrait niveler les malentendus avant d'envisager une entente commune. Les décisions relatives aux assertions contestées admissibles par le groupe devraient résulter d'une technique préalablement approuvée par tous.

Pour d'autres exemples de criticisme et de cadres d'évaluation normatifs de l'engagement des citoyens, veuillez vous reporter aux articles de William Boyce, B.D. Crawley et al., de T.B. Lauber et al., et de G.J. Syme et al. présentés à la Section 2 B.

2.2 Livres, rapports et articles

2.2.1 Livres et rapports

Cousins, J. B.; Donohue, J.J. et Bloom, G.A.; 1995. *Collaborative Evaluation : Survey of Practice in North America*. Education Ressources Information Centre. 120 pages.

Voir aussi : Cousins, J.B.; Donohue, J.J. et Bloom, G.A.; 1996. « Collaborative Evaluation in North America : Evaluators' Self-Reported Opinions, Practices and Consequences ». *Evaluation Practice*, 17 (3) : 207-226.

Les méthodes d'évaluation où les évaluateurs œuvrent de concert avec les intervenants sur des projets de recherche sociale appliquée sont de plus en plus répandues, bien qu'il n'existe à ce jour aucune somme documentaire empirique justifiant le bien-fondé de l'évaluation coopérative. Cette étude porte sur les perceptions d'évaluateurs et d'intervenants nord-américains, et elle adopte une approche fondée sur un cadre conceptuel intégrant des intérêts pragmatiques, philosophiques et politiques. Elle tient également compte de trois dimensions clés du processus d'évaluation : le contrôle des prises de décisions relatives à l'évaluation, le choix des intervenants et le degré de participation des intervenants œuvrant au sein des programmes.

On a demandé à 564 évaluateurs nord-américains dont le nom figurait sur les listes d'envoi d'associations professionnelles de remplir un questionnaire de 8 pages. On a également demandé

à un sous-ensemble de 348 évaluateurs triés sur le volet de fournir des données relatives à une évaluation coopérative récemment réalisée, et 67 d'entre eux ont renvoyé ce questionnaire parallèle dûment rempli. Les réponses fournies révèlent que les évaluateurs tendent à privilégier les modèles pragmatiques par rapport aux modèles politiques ou philosophiques en matière d'évaluation coopérative, et qu'ils souscrivent volontiers à une orientation axée sur le service aux intervenants. L'attitude générale face à ce genre d'évaluation s'est avérée favorable, bien qu'elle varie en fonction de l'expérience des évaluateurs et de leur engagement quant à cette approche. Les évaluateurs ont déclaré que la participation des intervenants était généralement plus grande dans un cadre coopératif que dans un cadre traditionnel, même axé sur les intervenants, si ce n'est qu'elle se limitait le plus souvent à des tâches de recherche non techniques. Un large éventail de groupes d'intervenants se serait ainsi engagé. Les évaluateurs penchaient par ailleurs en faveur d'un contrôle de leurs activités, par opposition à une approche partagée des prises de décisions relatives à l'évaluation. Dans l'ensemble, les intéressés jugeaient les répercussions des projets d'évaluation en cause hautement favorables.

Renn, Ortwin; Webler, Thomas et Wiedeman, Peter; 1995. *Fairness and Competence in Citizen Participation : Evaluating Models for Environmental Discourse*. Londres : Kluwer Academic Publishers. 381 pages.

Ce livre présente les résultats d'évaluation de 8 méthodes de premier plan en ce qui concerne la participation publique, évaluations fondées sur le cadre criticiste normatif élaboré par Tom Webler avec le concours d'Ortwin Renn. Les 8 méthodes évaluées portent sur les comités consultatifs de citoyens, les jurys de citoyens, les comités de planification, les tables de concertation, les négociations réglementaires, la médiation, la désignation volontaire d'installations polluantes et le débat national tenu aux Pays-Bas sur la politique énergétique (qui faisait appel à une approche axée sur des groupes d'intervenants multiples).

INTRAC; 1999. *The Monitoring and Evaluation of Empowerment : Resource Document*. Oxford. 58 pages.

Courriel : intrac@gn.apc.org

Peut être consulté en ligne à : <http://www.intrac.org>

Ce rapport fournit un aperçu des approches courantes en matière d'habilitation dans le domaine du développement, des principales questions relatives au suivi et à l'évaluation, ainsi que des méthodes et instruments servant à la collecte des données d'évaluation. Il pose la question « Comment savoir si des groupes autrefois impuissants, marginalisés ou défavorisés ont bénéficié d'une habilitation leur ayant permis de mieux traiter avec les forces influant sur leur

développement ? », et y répond en disant qu'« aucune méthode ou instrument unique ne permet d'assurer le suivi ni l'évaluation ultime d'un processus d'habilitation. Il ressort des études comme de la pratique qu'il ne suffit pas d'élaborer un questionnaire – l'instrument de recherche développementale par excellence – pour comprendre l'évolution d'un processus d'habilitation. Un tel processus n'est pas plus facilement qualifiable que quantifiable. » La principale conclusion des auteurs est que le suivi des processus de développement qualitatifs exige une approche qualitative et un cadre d'évaluation entièrement différent. « À toutes fins pratiques, l'habilitation ne peut être évaluée que si elle a fait l'objet d'un suivi. »

2.2.2 Articles

Boyce, William; 1993. « Evaluating Participation in Community Programs: An Empowerment Paradigm ». *The Canadian Journal of Program Evaluation/La Revue Canadienne d'évaluation de programme*, 8 (1) : 89-102.

L'auteur avance que le *paradigme de l'habilitation* convient davantage à l'évaluation de la participation communautaire que le *paradigme de l'efficacité*, et que les méthodes d'évaluation devraient servir à déterminer si, oui ou non, *justice* a été faite. Il souligne que la démarche d'évaluation axée sur les intervenants ne résout pas les conflits émanant de divers groupes, non plus qu'elle ne s'intéresse à la distribution du pouvoir entre les intervenants, ce qui tend à favoriser l'opinion des intervenants les plus influents, et les moins susceptibles d'être dans le besoin.

Boyce propose de fonder l'évaluation « habilitative » sur un *code d'éthique participative* explicite, et propice à la définition de critères et d'indicateurs d'évaluation spécifiques (l'équité, l'égalité et la justice).

Équité : Absence de coercition
 Universalité
 Intérêt propre de la communauté

Égalité : Impartialité
 Degré d'influence

Justice : Rationalité
 Respect des droits individuels

Il propose que le code en question soit élaboré par un comité provincial à vocation communautaire, et au moyen d'audiences publiques. Un tel comité serait formé de représentants du gouvernement et de représentants de groupes communautaires ayant également droit au chapitre, et les évaluateurs professionnels y joueraient le rôle de conseillers. Il fait également état des valeurs participatives qui devraient être intégrées au code (l'équité, l'autonomie, l'impartialité, la réciprocité et l'égalité de pouvoir entre les groupes).

Cawley, B.D.; Keeping, L.M. et Levy, P.E.; 1998. « Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions : A Meta-Analytic Review of Field Investigations ». *Journal of Applied Psychology*, 83 (4) : 615-633.

Courriel : plevy@uakron.edu

Le lien entre la participation au processus d'évaluation du rendement et les réactions de divers employés fait ici l'objet d'une méta-analyse de 27 études portant sur 32 échantillons distincts. On y traite et analyse également diverses formes de conceptualisation et d'opérationnalisation de la participation et des réactions d'employés. Dans l'ensemble, la participation au processus d'évaluation s'est avéré davantage liée à la plupart des critères de réaction, surtout lorsqu'elle reposait sur l'expression de valeurs personnelles (pour « se faire entendre »), que la participation instrumentale (visant à influencer le résultat final). Les résultats sont présentés dans le cadre de la *justice organisationnelle*.

Lauber, T.B. et Knuth, B.A.; 1999. « Measuring Fairness in Citizen Participation : A Case Study of Moose Management ». *Society and Natural Resources Journal*, 12 (1).

Il s'agit ici d'une étude de cas du processus de participation publique adopté par le New York State Department of Environmental Conservation (DEC) au moment de décider s'il fallait ou non réintroduire l'élan d'Amérique dans l'État de New York. Cette étude porte sur la perception des citoyens quant à la *validité* et à la *qualité* du processus, relève les critères sur lesquels reposent leurs perceptions, et s'appuie sur les recherches en matière d'*équité procédurale* effectuées dans le domaine de la psychologie sociale. Elle a été réalisée en trois étapes, à savoir une analyse documentaire, une série d'entrevues individuelles et un sondage postal auprès des citoyens concernés par la question. Les perceptions des citoyens quant à l'équité du processus reposaient sur quatre critères : la réaction du DEC face à l'opinion des citoyens, l'influence des citoyens sur la décision finale, la qualité des connaissances et des raisonnements du DEC, et le degré d'amélioration des rapports au fil du processus. Les perceptions liées à l'équité du processus se

sont avérées associées à la satisfaction des citoyens face au processus, aux perceptions relatives à la validité de la décision et à la satisfaction des citoyens face au DEC.

Lawrence, R.L.; Daniels, S.E. et Stankey, G.H.; 1997. « Procedural Justice and Public Involvement in Natural Resource Decision Making ». *Society and Natural Resources Journal*, 10 (6) : 577-589.

Courriel : lawrencr@cmail.orst.edu

On a souvent reproché aux programmes de participation publique des organismes responsables de la gestion des ressources naturelles de ne pas tenir compte des préoccupations du public. Depuis nombre d'années, les programmes de participation publique de cet ordre ont toujours eu pour but premier d'améliorer les décisions relatives aux ressources naturelles. Les auteurs préconisent l'adoption d'une nouvelle approche conceptuelle de la participation publique axée sur la *justice procédurale*, et souhaitent qu'on reconnaisse l'importance aussi bien des procédures que des résultats. Ils précisent que la théorie de la justice procédurale repose sur la recherche d'un équilibre entre les modèles de comportement liés aux intérêts propres et aux valeurs collectives. Parmi les questions qui découlent de l'opérationnalisation de cette théorie portant sur les prises de décisions relatives aux ressources naturelles, il convient de mentionner : 1) son incidence sur les groupes d'intérêts et sur les participants individuels, 2) son incidence sur les non-participants, 3) les effets de la méfiance de longue date à l'égard des programmes, et 4) les mesures de l'équité procédurale.

Roberson, Q.M.; Moye, N.A. et Locke, E.A.; 1999. « Identifying a Missing Link Between Participation and Satisfaction : The Mediating Role of Procedural Justice Perceptions ». *Journal of Applied Psychology*, 84 (4) : 585-593.

Cette étude porte sur le rôle médiateur de la *justice procédurale* quant au rapport qui existe entre la participation et la satisfaction. Le modèle d'étude intègre 3 méthodes possibles en ce qui concerne l'établissement d'objectifs : par attribution, par choix individuel et par voie participative. Au total, 235 étudiants au baccalauréat ont pris part à 3 essais d'établissement d'un horaire de cours. Les équations structurelles applicables au modèle visé révèlent que le degré de participation perçue influe sur la satisfaction des participants en modifiant leur perception de l'équité des procédures décisionnelles. Des essais élaborés autour d'un modèle différent ont par ailleurs confirmé l'hypothèse de départ. Les résultats de l'étude laissent entendre que le sentiment de justice peut influencer, au moins partiellement, sur le sentiment de satisfaction des participants.

Rowe, G. et Frewer, L.J.; 2000. « Public Participation Methods : A Framework for Evaluation ». *Science Technology and Human Values*, 25 (1) : 3-29.

Compte tenu de la difficulté à évaluer la qualité des extraits de tout effort de participation publique, les auteurs estiment nécessaire d'isoler au préalable les aspects souhaitables du processus de manière à pouvoir ensuite évaluer leur présence ou leur qualité. Ils précisent, à cette fin, un certain nombre de critères d'évaluation théoriques portant sur des éléments jugés essentiels à une participation publique efficace. Ces critères sont de deux ordres : les *critères d'acceptation*, qui portent sur les caractéristiques d'une méthode à même de la rendre acceptable aux yeux du grand public, et les *critères de processus*, qui portent sur les caractéristiques du processus à même de garantir son efficacité. D'autres recherches doivent être effectuées en vue de développer des instruments qui permettent d'évaluer ces critères de façon plus précise, et de dégager les facteurs contextuels et environnementaux pouvant influencer sur l'efficacité des différentes méthodes de participation.

Syme, G.J.; Nancarrow, B.E. et McCreddin, J.A.; 1999. « Defining the components of fairness in the allocation of water to environmental and human uses ». *Journal of Environmental Management*, 57 (1) : 50-70.

Cet article fournit un excellent exemple d'application des recherches en sciences sociales aux prises de décisions dans un contexte de gestion des ressources naturelles. Bien que le modèle de recherche utilisé et les résultats obtenus soit axés sur la gestion des ressources naturelles, ils n'en fournissent pas moins de précieux éléments de réflexion concernant la participation des intervenants aux processus décisionnels publics, surtout lorsqu'ils ont pour enjeu une prestation équitable des biens et des services. L'article traite d'un programme de recherche lancé par la Commonwealth Scientific and Industrial Research Organization of Western Australia, et comportant sept études effectuées sur une période de 10 ans à compter de la fin des années 80. Ce programme a permis l'élaboration de théories sur la justice, l'égalité et l'équité relevant de la psychologie sociale, et applicables à la mise en œuvre et à l'évaluation des décisions relatives à la distribution de l'eau.

La première étude mesurait la capacité des *théories d'équité et de justice procédurale* à expliquer comment le public évaluait les prises de décisions relatives à la distribution de l'eau, et révélait que ces théories avaient une portée trop restreinte. La deuxième et la troisième études cherchèrent dès lors à élargir le champ de recherche en faisant appel à des *principes d'équité universels* et en adoptant une approche heuristique axée sur l'équité pour évaluer la *justice* inhérente aux décisions individuelles concernant la distribution de l'eau. Quant aux quatre études

les plus récentes, elles ont plutôt mis l'accent sur le contexte local, ou l'*équité situationnelle*; trois d'entre elles portaient sur un questionnaire, tandis qu'une autre prenait la forme d'un projet d'action et de recherche visant à définir des règles d'équité applicables à la gestion communautaire.

Les résultats constatés par les auteurs en ce qui a trait à la « justice procédurale », ou aux caractéristiques du processus décisionnel qui le font paraître juste aux yeux des personnes vulnérables aux conséquences de la décision à prendre, présentent un intérêt particulier. Les trois premières études ont en outre révélé que les principes d'équité universels du public concernant la distribution de l'eau étaient demeurés relativement stables sur une période de 10 ans, de sorte qu'on pouvait en dégager des critères utiles pour l'évaluation des décisions entourant la distribution de l'eau dans des circonstances précises. L'eau était uniformément perçue comme un bien public; l'environnement était perçu comme ayant droit à l'eau; et les enjeux procéduraux – tout un chacun devrait avoir droit au chapitre en ce qui a trait aux décisions à prendre – étaient jugés importants face aux prises de décisions concernant la distribution de l'eau. Il en découle que des principes d'équité universels comparables pourraient être cernés et appliqués à d'autres formes de distribution.

La conclusion générale des quatre dernières études était que les enjeux locaux liés à la justice procédurale, et plus particulièrement ceux qui avaient trait à la participation de la population locale au processus décisionnel, constituaient des facteurs déterminants quant à l'équité perçue des résultats du processus. Cette conclusion met en lumière le rapport dynamique qui existe entre le processus et ses résultats, et souligne l'importance que revêt la satisfaction des besoins et des attentes du public à l'égard du processus.

2.3 Ressources Internet

2.3.1 Participation publique–Sources de critères relatifs aux « pratiques exemplaires »

<http://www.americaspeaks.org/>

La mission d'AmericaSpeaks, un organisme non partisan et sans but lucratif, consiste à « renforcer la démocratie en créant des mécanismes accessibles au public qui reflètent les réalités du XXI^e siècle ». En 1995 et 1996, les responsables d'AmericaSpeaks ont parcouru le pays pendant huit mois afin d'étudier des communautés ayant réussi à mettre sur pied des projets dirigés par des citoyens et portant sur des enjeux communautaires précis. Leur site Web résume

ce qu'ils ont appris concernant l'engagement durable des citoyens, et fait aussi état de l'expérience de 10 intervenants en matière d'engagement civique.

<http://www.candcinc.com>

Il s'agit là du site Web de Creighton and Creighton Inc., une société américaine d'experts-conseils spécialisée dans l'élaboration de guides sur la participation publique, le règlement des différends et divers thèmes connexes pour le compte d'organismes gouvernementaux et de l'industrie des services publics aux États-Unis. Bon nombre des guides que la firme a produits sont référencés dans son site Web.

<http://www.indepsec.org/pathfinder/innovations/index.html>

Ce site Web est le fruit d'un effort coopératif entre un organisme du nom d'Independent Sector et la Civil Society Initiative de l'université du Maryland. La section du site intitulée « *Innovations* », sous la rubrique « *Independent Sector Resources* », dresse le profil de programmes axés sur des « expériences novatrices qui illustrent de nouvelles façons de satisfaire les besoins humains tout en stimulant une participation démocratique dans différents secteurs ». Les secteurs concernés sont ceux des arts et de la culture, du développement économique, de l'éducation, de l'environnement, de l'alimentation et de la faim, de la gouvernance, de la santé, du logement, de la sécurité et de la justice, des personnes âgées, de la technologie, du transport et de la jeunesse. Les mini-études de cas présentées le sont à titre de « modèles novateurs », et portent toutes sur des expériences américaines.

http://www.massey.ac.nz/nrm/changelinks/co_man.html

Cette page Web est l'œuvre de Will Allen, responsable du Natural Resource Management Program de l'université Massey, en Nouvelle-Zélande. Elle constitue un excellent tremplin vers d'autres sites Internet fournissant de l'information sur des organismes, projets, études et manuels ou guides axés sur les approches coopératives de la planification et de la gestion des ressources naturelles.

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

Cette page Web présente *The Guide to Effective Participation* élaboré par David Wilcox en 1994 à l'intention des « militants et professionnels de l'action communautaire cherchant à engager d'autres personnes dans des projets et programmes sociaux, économiques et environnementaux ».

<http://www.pin.org/PIN%20Links/pinlinks.html>

Cette page fait partie du site Web de l'IAP2. Elle présente 64 liens relatifs à la participation publique.

<http://www.pip.org.uk/models.htm>

Voir aussi : <http://www.pip.org.uk/reference.htm>; <http://www.pip.org.uk/links.htm>

<http://www.pip.org.uk/opinion.htm>

Cette page Web consacrée aux « modèles » s'avère excellente pour toutes les personnes qui s'intéressent aux plus récentes tendances en matière de participation publique. On y trouve une bonne introduction aux approches novatrices actuelles, qu'il s'agisse des jurys de citoyens, des sondages d'opinion délibératifs, des forums permanents, des groupes d'intérêts communautaires, des conférences de concertation, de la méthodologie électronique ou des conférences exploratoires. La page documentaire (« *Literature Page* ») du site présente plusieurs références relatives aux méthodes d'évaluation, et la section « *Opinion* » comprend un rapport issu d'un séminaire de l'IPPR/LGA intitulé *Best Value in Public Consultation : Guidance, Guidelines, Minimum Standards*, où se trouve défini un ensemble d'« indicateurs relatifs aux pratiques exemplaires ».

<http://www2.conferenceboard.ca/ccbc/knowledge-areas/stakeholderrelations/stakeholder-relations.htm>

Cette page Web, intitulée « *Taking Action on Stakeholder Relations* », est en voie de développement. Pour de plus amples renseignements, adressez-vous à CCBC – tél. : (613) 526-3280, courriel : CCBC@conferenceboard.ca.

2.3.2 Évaluation – Vue d'ensemble

<http://agmconnect.org/agmwebmanager.nsf/hf/Evaluation-Central>

Il s'agit là d'une page du site Web d'AGMConnect (Associated Grantmakers of Massachusetts, Massachusetts Evaluation Central). Elle offre plusieurs liens vers des sites consacrés à l'évaluation.

<http://www.acf.dhhs.gov/programs/rde/manual1.htm>

Ce site présente le *The Program Manager's Guide to Evaluation*, élaboré par l'Administration on Children, Youth and Families.

<http://www.cyfernet.mes.umn.edu/eval/univeval.html>

« CYFERNET Evaluation », un site Web créé par la National Children, Youth and Families at Risk Initiative, fournit des liens utiles vers des sites universitaires et sans but lucratif consacrés à l'évaluation.

<http://www.ehr.nsf.gov/EHR/REC/pubs/NSF97-153/start.htm>

Ce site présente le *User-Friendly Handbook for Mixed Method Evaluations*, produit par la National Science Foundation – Directorate for Education and Human Resources, Division of Research, Evaluation and Communication. Il comprend entre autres un examen des méthodes qualitatives courantes (p. ex., observations, entrevues, groupes de discussion) et un schéma d'évaluation axé sur un projet hypothétique.

<http://hoggl.lac.utexas.edu/gen/welcome.htm>

Il s'agit là du site Web du Grantmakers Evaluation Network (GEN), un réseau regroupant le personnel et les fiduciaires de fondations qui partagent un intérêt commun à l'égard de l'évaluation et de la philanthropie. Le but du GEN est d'accroître la capacité des fondations à réaliser leurs objectifs en « ayant recours à l'évaluation pour développer une culture axée sur la pensée critique et la prise de décision éclairée ».

<http://gseweb.harvard.edu/~hfrp/index.html>; <http://hugse1.harvard.edu/~hfrp/eval/issue2/>

Ce sont là les sites Web du Harvard Family Research Project de la Harvard Graduate School of Education. Le premier contient de l'information sur divers projets de recherche de même qu'une liste de publications, tandis que le second est consacré à *The Evaluation Exchange*, le bulletin périodique du HFR Project.

<http://www.house-of-hope.org/evaluation.htm>

Ce site fournit une liste de liens vers différents guides, outils et organismes d'évaluation.

<http://www.inetwork.org>

InnoNet est un organisme sans but lucratif qui propose des services d'évaluation participative à d'autres organismes sans but lucratif. Son site Web fournit une bonne trousse d'évaluation, y compris une « *Workstation* » permettant de créer des schémas d'évaluation et divers documents connexes, ainsi qu'un « *Repair Center* » permettant d'améliorer, de créer et de télécharger des outils de sondage, d'entrevue et de discussion concertée, de même que des questionnaires.

http://www.kcenter.com/Mersuite/Mer_down.htm

Cette page Web présente un progiciel de suivi, d'évaluation et de rapport développé par i2K (*Information to Knowledge*) – une division de CARE Canada – et axé sur les situations d'intervention en cas de catastrophe, quoiqu'il puisse s'appliquer à d'autres situations. Ce progiciel peut être téléchargé aux fins d'essai, et le site propose également divers guides et documents de formation.

<http://www.maec.org/magnet.html>

On a demandé au Mid-Atlantic Equity Consortium (MAEC) d'évaluer un projet entrepris par la District of Columbia Public School en partenariat avec le Smithsonian Institution's Office of Elementary and Secondary Education. Le projet en question portait sur la création de deux programmes d'aide scolaire visant la déségrégation des élèves et l'amélioration de leurs résultats. Il fait appel à un schéma d'évaluation multidimensionnel pour suivre la mise en œuvre des programmes, en mesurer les résultats et évaluer les progrès réalisés quant aux objectifs à atteindre. Le MAEC adopte une approche participative et habilitative du processus d'évaluation continu.

Cette page Web dresse la liste des tendances que le MAEC juge les plus importantes en matière d'évaluation, propose des liens vers des organismes ayant une expertise en évaluation, et fournit une bibliographie pertinente.

<http://www.meaf.org/roadmap.html>

Ce site présente un document produit par la Mitsubishi Electric America Foundation et intitulé *Creating and Sustaining Project Impact : Guidelines for Evaluation and Dissemination*. Il s'agit, à toute fin pratique, d'un guide d'introduction dégageant des lignes directrices applicables à l'évaluation d'un projet, à l'intégration de l'évaluation sur toute la durée du projet, et à la transmission de l'information recueillie, aussi bien aux intervenants qu'aux autres personnes intéressées, y compris celles dont les projets pourraient en bénéficier. Un document utile à remettre aux intervenants au moment où ils s'engagent dans le processus d'évaluation.

<http://www.ocjs.state.oh.us/pei/clearhse.htm>

C'est là le site Web du Clearinghouse for Evaluation Information de l'Ohio's Office of Criminal Justice Services. Il s'inscrit dans le cadre d'un projet d'initiative portant sur l'évaluation des programmes, et fournit une base de données ainsi qu'un ensemble de références relatives à diverses conclusions en matière d'évaluation, le tout dans une perspective d'orientation quant aux résultats d'évaluation et aux meilleures pratiques programmatiques. Les thèmes abordés comprennent le système correctionnel, l'application de la loi, les tribunaux, la prévention du

crime, la justice applicable aux jeunes, les bandes criminelles, les drogues, sans oublier une section intitulée « *How to do evaluations* ».

<http://oerl.sri.com>

Cette bibliothèque en ligne de ressources liées à l'évaluation fournit des schémas, des instruments et des rapports découlant de l'évaluation de projets financés par la National Science Foundation – Directorate for Education and Human Resources. On y trouve en outre des glossaires de termes spécifiques à l'évaluation, divers critères relatifs aux pratiques exemplaires, et des scénarios illustrant comment les ressources propres à l'évaluation peuvent être utilisées ou adaptées.

2.3.3 Évaluation de l'engagement des citoyens

http://cf.uwex.edu/ces/pubs/pdf/G3658_8PDF

Ce document, intitulé *Evaluating Collaboratives : Reaching the Potential* (juillet 1998), se veut un guide étape par étape du processus d'évaluation. Bien que complet, il adopte une approche conventionnelle.

<http://www.joe.org/joe/1999april/tt1.html>

Ce site reproduit un article de l'édition d'avril 1999 du *Journal of Extension* (Volume 37, Numéro 2) signé Borden, Lynne et Perkins, Daniel : « Assessing Your Collaboration : A Self-Evaluation Tool ». Les efforts coopératifs y sont jugés à la lumière de 12 facteurs clés : la communication, la viabilité, la recherche et l'évaluation, le climat politique, les ressources, les catalyseurs, les politiques, lois et règlements, les antécédents, l'interdépendance, le leadership, le développement communautaire et la compréhension de la collectivité.

http://www.landcare.cri.nz/science/social/index.shtml?mon_eval

Ce site présente plusieurs articles relatifs au suivi et à l'évaluation de la gestion adaptative des ressources naturelles. On y met l'accent sur les approches coopératives de l'évaluation et du suivi, où « l'on s'intéresse à la façon dont les particuliers et les groupes œuvrent de concert et établissent des rapports durables ».

Voir aussi : <http://www.landcare.cri.nz/sal/index.shtml?otherint>, qui fournit des liens vers des ressources Internet connexes, en particulier MandE News – un service d'information en ligne axé sur les méthodes d'évaluation et de suivi novatrices applicables aux projets de développement –

et NEM_Changelinks, un site qui fournit lui-même des liens vers différents documents en ligne sur l'apprentissage coopératif et d'autres méthodes actuelles de participation des intervenants.

<http://www.pip.org.uk/opinion.htm>

Ce site présente un résumé d'une récente publication commandée à l'IPPR, réalisée par le Dr. Marian Barnes de l'université de Birmingham et intitulée *Building a Deliberative Democracy*. Barnes y propose quatre critères d'évaluation des méthodes de participation publique délibératives, qu'elle applique à l'évaluation de deux cas faisant appel à des jurys de citoyens. Ses critères se rapportent aux attributs des personnes qui prennent part au processus (la mesure dans laquelle elles font preuve d'universalité, le degré d'information dont elles disposent), à l'incidence du processus sur les participants, à la nature du processus délibératif et à l'incidence du processus sur l'élaboration des politiques.

ftp://psy.uq.edu.au/lists/arlist/areol_intro04

AREOL est l'acronyme d'« Action Research and Evaluation on Line ». Ce site fournit la description de différents fichiers provenant des archives de la liste d'envoi areol-r-1, de même qu'un cours en ligne sur la recherche-action et l'évaluation. On y trouve en outre une description du modèle d'évaluation de Snyder dont il est fait mention dans la Partie 3 du présent rapport (voir le résumé de l'article de W.J. Allen). Pour accéder au document, il faut être un membre inscrit de la liste d'envoi, ce qui peut être fait en s'adressant à majordomo@psy.uq.edu.au

2.4 Organismes et spécialistes de premier plan

2.4.1 Organismes

Centre for the Study of Public Participation, Politics and Public Policy, University of Luton
Personne ressource : Dr. Peter McLaverty, directeur

<http://www.luton.ac.uk/humanities/politicspublicpolicy/cspp/index.html>

Ce Centre fondé en 1995 se consacre à la recherche appliquée et offre des services-conseils en matière d'évaluation des politiques, d'évaluation des besoins et de vérification démocratique. Il a récemment procédé à une évaluation des « Conseils municipaux des communautés urbaines » et effectué des recherches portant sur l'évaluation des consultations des autorités sanitaires, ainsi que des stratégies de participation publique.

Human Dimensions Research Unit, Department of Natural Resources, Cornell University

<http://www.dnr.cornell.edu/hdru/index.html>

La Human Dimensions Research Unit s'intéresse plus particulièrement aux comportements humains liés à la gestion des ressources naturelles et aux politiques afférentes. Elle a réalisé de nombreuses études d'évaluation, et son site Web dresse une liste de publications sur la planification des programmes ainsi que sur les concepts et applications liés à l'évaluation.

Institute for Public Policy Research, Public Involvement Program (PIP)

<http://www.pip.org.uk/whatis.htm>

Voir aussi : <http://www.pip.org.uk/links.htm>, qui fournit des liens vers d'autres sites.

Le PIP est un projet coopératif de l'institut qui vise à favoriser l'élaboration de nouveaux moyens pour amener le public à participer aux prises de décisions. Les modèles qui intéressent plus précisément le PIP sont les jurys de citoyens, les sondages délibératifs, les conférences de concertation, les forums de citoyens et les réunions électroniques. Un des principaux objectifs du programme est d'« élaborer des critères communs qui permettent d'évaluer l'efficacité de différents modèles et de définir les pratiques appropriées ».

National Network for Collaboration

<http://crs.uvm.edu/ncco>

Le National Network for Collaboration cherche à « élargir l'éventail des connaissances et à rehausser le niveau de compétence des Cooperative Extension System Educators, des organismes et de leurs partenaires, des jeunes et des citoyens en général en créant un réseau qui favorise la coopération et la résolution de problèmes aux mains des citoyens, de manière à améliorer l'existence des enfants, des jeunes et des familles ». L'évaluation compte parmi les thèmes auxquels s'intéresse le NNCO.

Oak Ridge National Laboratory, Oak Ridge, TN 37831-6285

Personnes ressources :

Elizabeth Peelle, membre du personnel de recherche, Environmental Analysis and Assessment Section – tél. : (865) 574-5948, courriel : peelleb@ornl.gov

Sam Carnes – tél. : (865) 574-5950

Oregon's Citizen Involvement Advisory Committee (CIAC)

<http://www.lcd.state.or.us/backinfo/ciacdesc.htm>

Le CIAC conseille la Land Conservation and Development Commission ainsi que les gouvernements locaux en matière d'engagement des citoyens.

Pacific Northwest National Laboratory

901 D Street S.W., Suite 900, Washington, D.C. 20024-2115

Personne ressource :

Judith Bradbury, Ph.D., analyste principale – politiques, Technology Planning and Analysis Centre – tél. : (202) 646-5235, courriel : ja_bradbury@pnl.gov

2.4.2 Spécialistes canadiens de premier plan

Il y a, au Canada, de nombreux spécialistes de la participation des intervenants et de nombreux spécialistes de l'évaluation, quoique les professionnels versés dans ces deux domaines soient plus rares. Le calendrier de production du présent rapport ne nous a pas permis de dresser une liste complète des spécialistes concernés, si bien que les noms qui figurent ci-dessous sont ceux qui nous étaient déjà connus.

Des Connor, Connor Development Services Ltd.

5096 Catalina Terrace, Victoria, BC V8Y 2A5

tél. : (250) 658-1323, courriel : connor@connor.bc.ca

<http://www.connor.ba.ca/connor>

Monsieur Connor est un spécialiste de la consultation publique qui possède une expérience des processus d'évaluation.

Ekos Research Associates Inc.

99 Metcalfe Street, Suite 1100, Ottawa, ON K1P 6L7

Personne ressource : Patrick Beauchamp – tél. : (613) 235-7215, fax : (613) 235-8498, courriel : pobox@ekos.com

Ekos est une firme spécialisée en évaluation de programmes et en recherche sociale.

Brian Johnston, Context Research Ltd.

201-12837 76th Street, Surrey, BC V8W 2V3

tél. : (250) 596-3531, fax : (250) 596-4473, courriel : brian@perconline.com

Monsieur Johnson a dirigé l'évaluation des initiatives de la Ville de Vancouver en matière de participation publique.

Richard Roberts, PRAXIS

2215-19 Street S.W., Calgary, AB T2T 4X1

tél. : (403) 245-6404, fax : (403) 229-3037, courriel : praxinc@praxis.ca

<http://www.praxis.ca>

Monsieur Roberts est un spécialiste de la consultation publique qui possède une expérience des processus d'évaluation.

2.5 Autres ressources

2.5.1 Conférences

Mosaic International a tenu à Ottawa, au cours de l'été 2000, un atelier international de six jours sur le thème du développement participatif. Le titre en était « *Participatory Development : Concepts, Tools and Application in PRA Methods* ».

Pour de plus amples renseignements : <http://www.mosaic-net-intl.ca>.

La **Community Development Society** tiendra sa 33^e Conférence annuelle à Saint-Jean, Nouveau-Brunswick. Le thème en sera « *Rising Tide : Community Development for a Changing World* ». Au programme, de nombreuses séances sur la participation et la coopération communautaires, le renforcement des capacités et les stratégies d'habilitation.

Pour de plus amples renseignements : <http://www.mta.ca/research/rstp/year2000/en.htm>

La « **First International Conference on Direct Democracy** » s'est tenue en août 1998 à Pribram, près de Prague, en République tchèque. L'adresse qui suit est celle d'un forum en ligne créé pour faire suite à la conférence de Pribram : <http://www.auburn.edu/tann/prague/index.htm>

Pour de plus amples renseignements sur la prochaine conférence, adressez-vous à : **Movement for Direct Democracy (MDD)** – P.O. Box 38, 149 00 Prague 415, Czech Republic, <http://www.pangea.ca/kolar/misc/Dde.html>

2.5.2 Projets de recherche

L'**Australia Land and Water Research and Development Corporation** a récemment lancé un projet de recherche portant sur l'étude de la participation à la gestion des ressources naturelles en Australie, de même que sur l'élaboration d'une typologie adéquate. Ce projet vise à constituer un

fonds de connaissances plus actuel en matière de « pratiques exemplaires », et reconnaît d'emblée que « l'établissement d'objectifs propres à la gestion des ressources naturelles et l'évaluation des progrès réalisés quant à l'atteinte de ces objectifs revêtent un caractère plus complexe dans un cadre de gestion participatif ».

Les principaux chercheurs affectés au projet sont le Dr. M. Buchy – Forestry et le Dr. H. Ross – Centre for Resource and Environmental Studies de l'Australian National University.

Personnes ressources :

Dr. M. Buchy – tél. : 02 62 49 35 34, courriel : marlene.buchy@anu.edu.au

Dr. H. Ross – tél. : 02 62 49 21 59, courriel : hross@cres.anu.edu.au

2.5.3 Bibliographies analytiques

Deux bibliographies d'envergure sur les méthodes d'évaluation peuvent être consultées aux adresses suivantes :

<http://hogg1.lac.utexas.edu/gen/booklist.htm>

<http://www.lib.cmich.edu/ocls/bibs/psc714.htm>

3. PARTICIPATION DES INTERVENANTS AU PROCESSUS D'ÉVALUATION

Cette Partie se subdivise en cinq Sections :

La Section 3.1 décrit les efforts de recherche et les études de cas offrant des modèles et des méthodes de participation des intervenants en général, et plus précisément quant à son incidence sur le processus d'évaluation. Tel que mentionné à la rubrique « Cadre de référence » du présent rapport, notre recherche n'a porté que sur des documents ultérieurs à 1990, exception faite d'études antérieures dont l'importance justifiait une citation.

La Section 3.2 fournit des références annotées à des livres, rapports et articles consacrés à la participation des intervenants au processus d'évaluation et contenant de l'information sur des modèles et méthodes à envisager.

La Section 3.3 fournit des références annotées à des sites Internet contenant des renseignements susceptibles de faciliter l'élaboration d'approches efficaces de la participation des intervenants au processus d'évaluation, inclusion faite de modèles conceptuels, de guides de procédures et d'études de cas.

La Section 3.4 dresse la liste des organismes canadiens, américains et autres qui possèdent une expertise en matière de participation des intervenants, de même que des spécialistes canadiens de premier plan dans ce domaine.

La Section 3.5 fournit des références à d'« autres ressources », notamment des conférences.

Dans chacune des Sections, nous avons cherché, non pas à être exhaustif, ni à inclure tout ce que nous trouvions, mais plutôt à dépouiller les documents consultés pour en extraire des exemples clés et les ressources les plus à même de contribuer de façon tangible aux efforts du ministère de la Justice en ce qui a trait à la participation des intervenants au processus d'évaluation.

3.1 Modèles et Méthodes

3.1.1 Évaluation participative – Vue d'ensemble

Fine, Allison H.; Thayer, Colette E. et Coghlan, Anne; 1998. *Program Evaluation Practice in the Nonprofit Sector*. Washington, DC : Innovation Network, Inc.

Cette étude a été financée par l'Aspen Institute Nonprofit Sector Research Fund et la Robert Wood Johnson Foundation. Elle visait à déterminer laquelle des deux grandes approches de l'évaluation – le modèle scientifique traditionnel, où un évaluateur externe collecte, interprète et présente les données, ou le nouveau modèle d'évaluation participative – était utilisée, dans quelle mesure et avec quels résultats, par les organismes sans but lucratif. Or, l'étude a révélé qu'on ne pouvait systématiquement classer les approches utilisées dans une catégorie ou dans l'autre. Elle s'est donc davantage intéressée au rôle de la participation des intervenants à l'évaluation des programmes, « puisqu'il s'agit là de l'élément clé permettant de distinguer les approches conventionnelles des approches participatives de l'évaluation ».

Pour tous ceux et celles qui s'intéressent vivement à la participation des intervenants à l'évaluation, ce rapport d'étude revêt un caractère essentiel. On a tenté de déterminer la mesure dans laquelle le degré de participation des intervenants pouvait influencer sur les caractéristiques organisationnelles, les caractéristiques d'évaluation et les résultats d'évaluation, et les conclusions qui en découlent fournissent d'intéressantes lignes directrices quant à l'élaboration de démarches d'évaluation misant sur la participation des intervenants.

Voici un bref résumé des principales conclusions :

- les plus récentes évaluations cherchent surtout à mesurer les résultats, et intègrent un assemblage de méthodes quantitatives et qualitatives quant à la collecte des données;
- quel que soit le degré de participation des intervenants, les évaluations reposaient le plus souvent sur un amalgame de données quantitatives et qualitatives;
- les évaluations portant sur la participation des intervenants de haut rang avaient tendance à être plus fréquentes en ce qui a trait aux participants volontaires;
- les évaluations portant sur la participation des intervenants de haut rang étaient plus souvent utilisées que les évaluations portant sur la participation des intervenants de faible rang lorsqu'on cherchait à améliorer les résultats, à promouvoir le programme auprès d'éventuels participants, ou à élaborer des modèles d'évaluation et de suivi continus;

- une participation accrue des intervenants était tenue pour améliorer la démarche d'évaluation, pour assurer la mobilisation des ressources nécessaires à la réalisation de l'évaluation et à la mise en œuvre de ses recommandations, pour rehausser la compréhension et l'appréciation des intervenants face un organisme, et pour accroître l'entendement des intervenants quant à l'évaluation;
- parallèlement, la plupart des personnes interrogées dans le cadre de l'étude estimaient que les évaluations effectuées par un spécialiste de l'extérieur étaient plus crédibles, et expliquaient ce phénomène par l'objectivité et l'expertise de l'évaluateur professionnel.

Office of Evaluation and Strategic Planning; 1997. *Who Are The Question-makers ? A Participatory Evaluation Handbook*. New York, NY : United Nations Development Program.

Peut être consulté en ligne à : <http://www.undp.org/eo/who.htm>

Il s'agit là du premier guide pratique d'une nouvelle série produite par le Bureau de l'évaluation et de la planification stratégique (BEPS) du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Il reflète les recherches et les essais du PNUD relativement aux démarches d'évaluation participative, et constitue à cet égard un recueil phare d'expériences acquises. Il s'agit d'un des meilleurs guides qu'on puisse trouver sur l'évaluation participative, tant par sa facilité de consultation que par son étendue et son approche pratique. Bien qu'élaboré à l'intention du personnel du PNUD, ses applications sont beaucoup plus vastes.

Les Parties 1 à 4 de ce guide livrent un aperçu de l'évaluation participative (son évolution, la façon dont elle se compare aux approches plus conventionnelles, le rôle de la participation dans les programmes du PNUD, et les questions que soulève sa pratique). La Partie 5 revêt la forme d'un module de formation autonome, et porte sur une étude de cas (projet d'assainissement et d'approvisionnement en eau d'une région rurale) faisant état d'une tentative d'évaluation participative; on y découvre notamment certaines considérations pratiques liées à l'application des techniques d'évaluation participative. Ce guide fournit en outre un cadre de référence au processus d'évaluation, que nous résumons d'ailleurs ci-dessous, et aborde des questions tel que les coûts, l'ordonnancement, le rôle et les compétences requises d'un facilitateur, de même que l'approche à adopter pour élaborer un cadre de référence.

Cadre d'évaluation participative du PNUD

Préplanification et préparation

- Ébaucher un cadre conceptuel fondé sur les principes de l'évaluation participative.
- Définir les paramètres de l'évaluation participative (ce qu'elle peut ou non accomplir).
- Évaluer les contraintes et les ressources, ou les facteurs habilitants et inhibiteurs.
- Désigner le facilitateur, les membres de l'équipe d'évaluation et les intervenants.
- Négocier le but et les objectifs de l'évaluation participative auprès d'acteurs clés.

Production des questions d'évaluation

- Prévoir des ateliers participatifs avec les intervenants, ou des visites sur les lieux de leur travail ou à domicile.
- Définir collectivement la principale cible de l'évaluation.

Collecte et analyse des données

- Offrir la formation nécessaire quant aux méthodes de collecte de données.
- Recueillir collectivement les données.
- Analyser collectivement les données.

Réflexion et action

- Prioriser les problèmes ou les questions à résoudre.
- Coordonner les ressources requises pour résoudre les problèmes révélés par l'évaluation.
- Entreprendre une action collective.

3.1.2 Participation des intervenants

Chrislip, David D. et Larson, Carl E.; 1994. *Collaborative Leadership : How Citizens and Civic Leaders Can Make a Difference*. San Francisco, CA : Jossey-Bass. 192 pages.

Cet ouvrage s'impose comme une des meilleures ressources disponibles sur les processus coopératifs. Ses auteurs ont mis sur pied un important projet de recherche dans le cadre duquel

ils ont étudié plus de 50 cas d'efforts coopératifs fructueux en milieu communautaire. Cet ouvrage présente les résultats de leurs recherches. Il convient tout particulièrement de noter qu'ils proposent un guide éclairé quant à la mise en œuvre et au maintien des processus coopératifs, qu'ils soulignent les facteurs susceptibles d'amener les efforts coopératifs à produire des résultats significatifs, et qu'ils répertorient les compétences requises pour une direction efficace des efforts coopératifs.

Les auteurs recensent 10 facteurs propices à une coopération fructueuse :

- l'opportunité de l'initiative face à un besoin clair;
- de solides groupes d'intervenants;
- un engagement général;
- la crédibilité et l'ouverture du processus;
- l'engagement ou la participation de dirigeants haut placés et visibles;
- l'appui ou l'assentiment d'autorités ou de pouvoirs « établis »;
- l'aptitude à vaincre la méfiance et le scepticisme;
- une direction ferme du processus;
- des réussites provisoires;
- le passage d'intérêts particuliers à des intérêts communautaires plus vastes.

Ils précisent par ailleurs que les dirigeants coopératifs souscrivent à 4 principes qu'ils savent appliquer :

- inspirer l'engagement et l'action;
- agir de manière à résoudre les problèmes de ses pairs;
- instaurer l'engagement général;
- maintenir l'espoir et la participation.

L'ouvrage est structuré de manière à guider le lecteur au fil des étapes du processus coopératif, et présente des études de cas illustrant des approches de rechange, divers pièges ainsi que les méthodes les plus efficaces.

Daniels, Steven E. et Walker, Gregg B.; 1996. « Collaborative Learning : Improving Public Deliberation in Ecosystem-Based Management ». *Environmental Impact Assessment Review*, 16 : 71-102.

Voir aussi : Walker, G. et Daniels, S.; 1993 « Improving Debate in Soft Systems Methodology : Collaborative Argument About Change ». Dans *Argument and the*

Postmodern Challenge : Proceedings of the Eighth SCA/AFA Conference on Argumentation,
éd. R.E. McKerrow. Annedale, VA : Speech Communication Association.

L'« apprentissage coopératif » réunit deux approches méthodologiques, l'une applicable aux systèmes informels (SSM) et l'autre aux différentes méthodes de règlement des différends (ADR). Il comporte en outre une dimension supplémentaire – l'aptitude à la communication, ou l'échange constructif d'idées et de questions. Elle exige des participants qu'ils sachent écouter, interroger, préciser leurs points de vue et fournir des rétroactions, tout en étant versés dans la modélisation, la cognition sociale, le dialogue et l'argumentation coopérative. Ainsi l'apprentissage coopératif est-il un processus de participation publique qui met l'accent sur la pensée systémique, sur l'apprentissage communautaire dans l'action et sur la communication libre et créative.

Cet article présente un schéma en 9 parties du processus d'apprentissage coopératif, de même qu'une étude de cas détaillée illustrant l'application d'une telle démarche.

Schéma d'apprentissage coopératif

- Phase I : Introduction au processus d'apprentissage coopératif
 - Ia Phases du processus
 - Ib Processus de communication

- Phase II : Repérage de la situation (ou du problème) à améliorer (ou à résoudre)
 - IIa Perception de la situation
 - IIb Description de la situation

- Phase III : Partage des perceptions et descriptions relatives à la situation
 - IIIa Visualisation de la situation en tant que système

- Phase IV : Échanges relatifs aux intérêts et aux préoccupations
 - IVa Préoccupations à court et à long terme
 - IVb Flexibilité de la situation et zones de changement possible
 - IVc Des préoccupations actuelles aux améliorations futures

- Phase V : Conception de modèles de changement
 - Va Sous-systèmes
 - Vb Paramètres

- Vc Mesures applicables au processus et à ses résultats
- Vd Anciens modèles
- Ve Orientation future

Phase VI : Confrontation des modèles à la réalité collective

- VIa Mise en parallèle des idées issues des Phases II, III et IV
- VIb Définition de critères servant à évaluer les modèles

Phase VII : Argumentation coopérative quant aux changements souhaitables et réalisables

- VIIa Application des critères
- VIIb Visualisation des systèmes

Phase VIII : Mise en œuvre

- VIIIa Besoins ou exigences relatifs au changement
- VIIIb Formes de changement
- VIIIc Communication du changement

Phase IX Bilan

- IXa Rétroaction
- IXb Perspectives d'amélioration

Répéter au besoin

Le cas auquel ce schéma a été appliqué portait sur la révision du plan de gestion de l'Oregon Dunes National Recreation Area (ODNRA), une aire de récréation aux ressources et aux usages multiples. Il a donné lieu à un atelier d'apprentissage coopératif en trois étapes dans le cadre duquel cinq rencontres étaient prévues.

Étape I : Informer les groupes d'intervenants et les amener à prendre part à l'élaboration du processus – une rencontre.

Étape II : Constituer un fonds de connaissances commun sur les principales questions à l'étude, recenser les préoccupations relatives à la gestion de l'ODNRA et formuler des améliorations possibles – trois rencontres.

Étape III : Regrouper les améliorations possibles en fonction de différentes visions stratégiques quant à la gestion de l'ODNRA et débattre des orientations ainsi définies – une rencontre.

Le processus d'atelier fit ensuite l'objet d'une évaluation fondée sur un questionnaire soumis aux participants et portant sur six facteurs.

Facteurs évalués

- perceptions quant à la gestion de l'ODNRA;
- éléments ayant contribué à l'utilité de l'atelier;
- jugements et préoccupations concernant le processus d'atelier;
- évaluation des différentes activités d'atelier;
- incidence de l'atelier sur l'opinion des participants à l'égard des parties en cause;
- préférences relatives aux processus à déployer pour réaliser les objectifs de l'ODNRA.

Les résultats de cette enquête ont révélé une appréciation marquée des participants pour le processus d'atelier axé sur l'apprentissage coopératif.

Hargrove, Robert; 1998. *Mastering the Art of Creative Collaboration*. Toronto : McGraw-Hill, Business Week Books. 253 pages.

Ce livre s'avère incontournable pour tous ceux et celles qui cherchent à mieux comprendre le concept de la coopération. Hargrove aborde le sujet par la base – la coopération relève non seulement d'une technique, mais aussi d'une attitude –, après quoi il définit ce qu'il faut pour être « une personne coopérative » de même que pour entreprendre et soutenir des efforts coopératifs constructifs.

Il propose une démarche de « dialogue coopératif » en cinq étapes propre à susciter un entendement commun, à résoudre les incompatibilités d'opinion apparentes de façon constructive plutôt que destructive, et à produire des résultats tangibles. En voici les cinq étapes :

- clarifier le but visé par le dialogue;
- relever les opinions et les perspectives divergentes;
- instaurer un entendement commun des opinions et des perspectives divergentes;
- formuler de « nouvelles » options en établissant des liens entre différents points de vue;
- axer le dialogue sur l'action.

Hargrove présente également différentes stratégies grâce auxquelles un « meneur externe » peut faciliter les processus coopératifs. Il souligne que les dirigeants coopératifs :

Chérissent trois valeurs

- la quête de la vérité (ou de renseignements valables);
- la liberté de choix, en toute conscience; et
- l'engagement intérieur face au processus.

Adoptent quatre rôles

- promoteur de la conscience communautaire : rassemble les gens et stimule l'engagement;
- créateur d'espaces : favorise l'établissement d'une tribune ou d'un lieu « neutre » propice aux échanges, de même que de l'« espace intellectuel » nécessaire à l'exploration de possibilités nouvelles;
- intervenant : procède à d'habiles interventions visant à assurer la bonne marche du processus et la productivité du dialogue;
- conciliateur : agit à titre d'intermédiaire lorsque le dialogue se voit entravé par des questions non résolues.

Isaacs, William; 1999. *Dialogue and the Art of Thinking Together*. Toronto : Currency. 428 pages.

Le dialogue se trouve au fondement même de toute relation fructueuse, et s'impose sans contredit comme un élément clé de la participation des intervenants à l'évaluation comme de tout autre processus. Isaacs, l'instigateur du Dialogue Project au MIT, puise ici aux résultats de 10 ans de recherche sur l'art du dialogue. Bien qu'il s'adresse aux dirigeants d'entreprises, l'approche qu'il propose se révèle applicable à de nombreux autres contextes, et plus particulièrement aux relations avec les intervenants. Isaacs établit une distinction entre la « discussion », qui concerne la prise de décision, et le « dialogue », qui concerne l'exploration de la nature du choix. Il définit le dialogue comme « une conversation pourvue d'un axe central et dépourvue de frontières latérales ». « Il s'agit d'un moyen qui permet de mobiliser l'énergie issue de nos différends pour la canaliser vers la création d'une chose qui n'a encore jamais été créée ». L'auteur répertorie quatre désordres de la pensée qui ont un effet inhibiteur sur le dialogue, ainsi que quatre principes du dialogue :

Désordres de la pensée

- Abstraction – attachement aux images de la réalité comme étant la réalité même

- Idolâtrie – méprise de la mémoire pour la pensée
- Certitude – tenue de raisonnements partiels pour complets
- Violence – imposition de ses opinions à autrui et maintien d'une attitude défensive

Principes du dialogue

- Participation – expérience plus directe du monde
- Ouverture – perception de son propre potentiel et de celui d'autrui, et capacité de l'extérioriser
- Conscience – aptitude croissante à percevoir que tout est en mouvement, en processus
- Cohérence – perception du fait que tout s'emboîte et vision de l'ensemble

Isaacs insiste sur le fait que le dialogue exige une qualité particulière d'écoute et d'attention, qu'il faut apprendre à développer. Il avance que trois formes de langages sont nécessaires à l'établissement d'un dialogue authentique : le langage du sens, le langage des émotions et le langage du pouvoir (au bout du compte, le dialogue vise l'action, et non le simple fait de converser).

Il ne s'agit pas là d'un guide pratique à proprement parler. L'utilité de l'ouvrage réside dans les réflexions stimulantes que suscitent les constats qu'il nous livre, lesquels ouvrent eux-mêmes la voie à des interactions plus positives et plus productives entre les intervenants.

Mattessich, Paul W. et Monsey, Barbara R.; 1992. *Collaboration : What Makes it Work. A Review of Research Literature on Factors Influencing Successful Collaboration.* St. Paul, Minn : Amherst H. Wilder Foundation. 53 pages.

Ce rapport regorge de données utiles, et présentées de façon explicite. Les auteurs recensent 19 facteurs propices à l'établissement de liens coopératifs fructueux entre associations philanthropiques, services gouvernementaux et autres organismes sans but lucratif, et les regroupent en 6 catégories :

Milieu

- Existence d'antécédents coopératifs dans la communauté
- Le groupe coopératif fait figure de chef de file au sein de la communauté
- Climat sociopolitique favorable

Attributs des participants

- Respect, compréhension et confiance mutuels

- Représentation adéquate des membres de la communauté
- Les participants voient la coopération comme étant dans leur intérêt propre
- Aptitude au compromis

Processus/Structure

- Les participants ont des intérêts communs quant au processus et à ses résultats
- Paliers décisionnels multiples
- Flexibilité
- Définition claire des rôles et des lignes directrices sur les politiques
- Adaptabilité

Communication

- Communication libre et fréquente
- Voies de communication officielles et non officielles bien établies

Buts et objectifs

- Buts et objectifs concrets et réalisables
- Vision partagée
- Dessein unique

Ressources

- Fonds suffisants
- Responsable compétent

Svendsen, Ann; 1998. *The Stakeholder Strategy : Profiting from Collaborative Business Relationships*. San Francisco, CA : Berrett-Koehler Publishers, Inc. 207 pages.

Le cadre de travail, les lignes directrices et les conseils pratiques présentés dans ce livre quant à l'établissement et à l'entretien de rapports solides et constructifs avec les intervenants se révèlent d'application large. Svendsen décrit six étapes propres à l'établissement de liens coopératifs :

Définir les bases de travail

- Établir les rapports dans une perspective d'orientation stratégique
- Revoir et raffiner la mission, les valeurs et l'éthique sociales
- Formuler l'engagement

Structurer l'organisation

- Évaluer la préparation organisationnelle
- Relever les failles et les incohérences
- Évaluer les systèmes et les structures
- Apporter, au besoin, les changements nécessaires

Élaborer la stratégie d'intervention

- Répertorier et évaluer les rapports existants
- Évaluer les pratiques non conventionnelles
- Rencontrer les intervenants
- Préciser les objectifs et élaborer une stratégie
- Définir les structures internes
- Entreprendre l'élaboration du plan d'action

Stimuler la confiance des participants

- Partager l'information
- Clarifier les attentes et les perspectives
- Repérer des objectifs communs

Élaborer des structures organisationnelles

- Préciser les rôles et responsabilités, les objectifs à court terme et les échéanciers
- Élaborer et mettre en œuvre les «premiers projets »
- Repérer et résoudre tout conflit éventuel
- S'assurer de la disponibilité des ressources

Évaluer les résultats obtenus

- Concevoir et effectuer une vérification participative
- Célébrer les réussites
- Tirer des leçons des échecs

Répéter le processus

- Reprendre les étapes une à une en raffinant le processus

3.1.3 Comités et groupes de travail

Bradbury, Judith ; Branch, Kristi et Zalesny, Mary ; 1997. *Site-Specific Advisory Board Initiative – 1997 Evaluation Survey Results : Volume 1, Summary Report, et Volume II, Individual Site Results.* Washington, DC : US Department of Energy, Office of Intergovernmental and Public Accountability.

En 1995, le Bureau a mis sur pied un processus d'évaluation de son initiative visant à créer des conseils consultatifs pour la gestion d'emplacements spécifiques, ou Site-Specific Advisory Boards (SSAB). Cette initiative avait pris forme en 1992, lorsque le DOE avait désigné cinq emplacements pilotes dont la gestion des déchets et la décontamination devaient être assurées par un SSAB – Fernald (Ohio), Hanford (Washington), Idaho Falls (Idaho), Rocky Flats (Colorado) et Savannah River (Caroline du Sud) –, et, en 1996, on dénombrait 12 SSAB. L'évaluation de cette initiative comportait deux volets : une auto-évaluation effectuée par chacun des emplacements et un sondage effectué par le Pacific Northwest National Laboratory pour le compte du DOE. L'évaluation en question a eu lieu en 1996, puis de nouveau en 1997, et a fait appel aux mêmes méthodes et instruments de collecte de données.

L'évaluation des SSAB a été élaborée de concert avec les représentants des SSAB en créant un comité directeur et un conseil consultatif formé de spécialistes. Le comité directeur était composé de représentants de chacun des SSAB, de membres du personnel de l'Area Office du DOE affectés aux SSAB, de membres du personnel du DOE responsables de l'initiative, et de l'équipe de soutien technique du Pacific Northwest National Laboratory (PNNL). Il était dirigé par l'Office of Intergovernmental and Public Accountability du DOE, le soutien technique en étant assuré par des chercheurs du PNNL. Au fil d'une série de réunions, le comité directeur a dressé une liste d'attentes à l'égard de l'initiative, liste qui a ensuite servi de point de départ pour définir un ensemble d'objectifs acceptés de tous et pour élaborer une approche globale de l'évaluation.

Ce processus d'évaluation est décrit plus en détail à la Section 1 B de la Partie 2.

Bradbury, Judith A. et Branch, Kristi M. ; 1996. *Transportation External Coordination Working Group Evaluation.* Richland, Wash. : Pacific Northwest National Laboratory. Rédigé pour le compte de l'U.S. Department of Energy – Office of Environmental Management, Office of Transportation Emergency Management et Analytical Services. Pour obtenir ce document, adressez-vous au National Technical Information Service, U.S. Department of Commerce, 5285 Port Royal Road, Springfield, VA 22161.

Le Transportation External Coordination Working Group (TEC/WG) a été créé en 1992 par deux Bureaux promoteurs du Department of Energy (DOE) des États-Unis, soit l'Office of Environmental Management et l'Office of Civilian Radioactive Waste Management. Il réunit des délégués officiels des gouvernements locaux, d'État et tribaux, ainsi que des représentants de l'industrie et de groupes professionnels ayant des responsabilités liées à la sécurité et aux situations d'urgence relatives aux transports de matières radioactives auxquels procède le DOE. L'objectif initial visé par la mise sur pied du TEC/WG était d'amener les différentes parties prenantes à résoudre des problèmes de transport courants, tout en concentrant et en coordonnant les initiatives du DOE en matière de transport. Cela dit, entre 1992 et 1996, les changements apportés à la composition du groupe, les compressions budgétaires et la restructuration du DOE, et l'évolution des questions soumises au TEC/WG ont amené le DOE à confirmer l'utilité durable du groupe.

Le but de l'évaluation était de fournir au DOE et aux membres du TEC/WG des données concernant la valeur et les réalisations du groupe de travail, de même que des renseignements susceptibles de les aider à résoudre divers problèmes, à projeter les initiatives subséquentes et à accroître l'utilité et l'efficacité du TEC/WG.

Les responsables de l'évaluation ont œuvré de concert avec les membres du groupe de travail pour dégager et clarifier d'un commun accord les objectifs de rendement du TEC/WG sur lesquels porterait l'évaluation. Pour ce faire, on a procédé à un remue-méninges au cours d'une des réunions régulières du groupe de travail, après quoi on a travaillé avec un sous-comité de volontaires du TEC/WG pour préciser les objectifs en question et élaborer un cadre d'évaluation conceptuel. Les volontaires en question ont grandement contribué à la formulation finale des six objectifs du TEC/WG au fondement même du schéma d'évaluation.

Ce processus d'évaluation est décrit plus en détail à la Section 1 B de la Partie 2.

Cousins, J.B. et Earl, L.M. (éd.) ; 1995. *Participatory Evaluation in Education : Studies in Evaluation Use and Organizational Learning*. Londres : Falmer Press.

Voir aussi : Cousins, J.B. et Earl, L.M. ; 1995. « Participatory Evaluation in Education : Studies in Evaluation Use and Organizational Learning ». *Evaluation Exchange*, 1 (3/4).

Il s'agit là d'une collection analytique d'études empiriques sur l'évaluation participative. Les éditeurs favorisent une approche de l'évaluation participative où l'on cherche à maximiser l'utilité des données recueillies à l'intention de ceux qui auront à s'en servir, plutôt que de poursuivre les

objectifs plus habituels que sont l'habilitation et l'émancipation en soi. Leur modèle fait appel à un contrôle partagé du processus d'évaluation, sous forme de «partenariat » avec les intervenants. Ce modèle exige un engagement tangible des intervenants à toutes les étapes du processus d'évaluation, aussi bien en ce qui a trait à la définition des buts et objectifs qu'au développement des instruments, à la collecte, au traitement et à l'analyse des données, ainsi qu'à la production du rapport final et à la diffusion des résultats. Ils restreignent cependant les intervenants aux principaux usagers, soit «ceux qui ont des responsabilités ou un intérêt vital face au programme », tant pour des raisons d'ordre pratique (facilité de gestion) que parce que «les données recueillies sont plus susceptibles d'être utilisées si ceux et celles qui sont en position d'en tirer quelque chose contribuent directement à l'évaluation ».

L'analyse des études empiriques a permis de dégager certaines réflexions utiles concernant la viabilité des «partenariats » d'évaluation participative :

- Les partenaires tirent de leur participation un grand sentiment de satisfaction et d'accomplissement professionnel.
- Les données recueillies servent aux prises de décisions et à la mise en œuvre des programmes, bien qu'elles soient souvent soumises à des influences politiques.
- Cette approche favorise l'apprentissage organisationnel, au point que le processus d'évaluation se voit régulièrement répété et que la culture organisationnelle se montre réceptive à l'apprentissage.
- La participation des principaux usagers, assortie d'autorité et du pouvoir d'agir, s'avère essentielle pour éviter les frustrations.
- L'engagement profond des évaluateurs peut susciter des attentes non réalistes, de sorte qu'il vaut mieux leur assigner un rôle d'expert-conseil ou de soutien technique.
- L'appui aux intervenants qui prennent part à l'évaluation revêt un caractère indispensable (p. ex. , en les aidant à s'acquitter de leurs tâches habituelles lorsqu'ils doivent consacrer du temps à l'évaluation).
- On gagne du temps à confier les activités hautement techniques, tel que l'analyse quantitative des données, aux évaluateurs ou aux experts-conseils.

3.1.4 Dialogues communautaires

Folkman, Daniel V. et Kalyani, Rai ; 1997. « Reflections on Facilitating A Participatory Community Self-Evaluation ». *Evaluation and Program Planning*, 20 (4) : 455-465.

Au début des années 90, la Ford Foundation a entrepris de financer la «neighbourhood and Family Initiative» (NFI), soit un projet de revitalisation des centres urbains portant sur plusieurs municipalités et s'étendant sur plusieurs années. Ce projet visait, dans chacun des cas, à réunir un groupe d'intervenants (composé de résidants du quartier, de dirigeants communautaires, de simples citoyens et de représentants du milieu des affaires) appelé à superviser la planification et la conception du processus de réaménagement local, et à mettre en œuvre des programmes répondant aux besoins spécifiques des habitants du quartier. La Ford Foundation a commandé une évaluation intermunicipale d'envergure nationale de même qu'une évaluation individuelle de chaque projet communautaire. L'évaluation intermunicipale a pris la forme d'une évaluation réflexe conventionnelle. Au chapitre des évaluations individuelles, cependant, la Ville de Milwaukee a préféré adopter une démarche axée sur le dialogue communautaire pour évaluer son projet, ce qui l'a amenée à créer une «communauté d'apprentissage» composée de 12 membres (6 représentants de la NFI et 6 habitants du quartier). Cette communauté d'apprentissage s'est avérée propice à l'exploration des réalités multiples de divers intervenants au sein du projet (ce qui lui a donné un caractère constructiviste), à la remise en question de différentes valeurs et hypothèses, et à l'acquisition d'un entendement commun quant aux retombées du projet.

La communauté d'apprentissage s'est réunie tous les mois entre mars 1993 et janvier 1995. Elle a procédé à l'examen de stratégies et initiatives précises de la NFI, y compris une stratégie de développement du leadership, des initiatives de création d'emploi et des initiatives émanant de groupes de travail sur la jeunesse.

Cet article porte sur les tensions survenues entre les évaluateurs locaux, le directeur de projet de la NFI et les évaluateurs nationaux dans le cadre de cette démarche d'évaluation axée sur le dialogue communautaire. Les tensions en question s'expliquent par le fait que les évaluateurs locaux privilégiaient une démarche d'évaluation constructiviste et novatrice alors que le contexte d'évaluation global se voulait conventionnel et réflexe. Le directeur de projet et les évaluateurs nationaux mettaient en doute la validité des renseignements anecdotiques et s'interrogeaient sur le temps nécessaire à la production d'un rapport final du fait même de l'étendu du dialogue. Une autre source de tension était inhérente au dialogue en soi, dans la mesure où ce processus mettait au jour des différences d'opinion quant à la vision du projet, de même que des attentes et des expériences divergentes face au projet.

Folkman et Rai avancent que les évaluateurs doivent posséder deux compétences clés pour appliquer efficacement une approche axée sur le dialogue communautaire, soit la capacité de faciliter le processus de manière à aider les groupes et les organismes à gérer leurs conflits et à résoudre différentes questions, et la capacité de faciliter l'apprentissage de manière à aider les

particuliers, les groupes et les organismes à acquérir les aptitudes requises aux rapports interpersonnels et à la pensée critique. Qui plus est, Folkman et Rai nous livrent leurs conclusions personnelles, dont nous reproduisons ici les plus importantes :

- les stratégies axées sur la communauté d'apprentissage ne remplacent pas systématiquement les démarches d'évaluation conventionnelles ;
- les échanges informels entre les intervenants en ce qui concerne les activités et les résultats d'un programme constituent une importante source d'information (pourtant négligée) quant à l'incidence du programme sur la communauté ;
- le fait de stimuler la confiance et le sens communautaire constitue un pré-requis essentiel à l'établissement d'un dialogue réflexif et significatif ;
- les sentiments marqués et les évaluations critiques face au projet font partie des conséquences normales d'un dialogue communautaire ;
- lorsque les membres de la communauté d'apprentissage décèlent des failles relatives au rendement du programme ou des occasions de satisfaire des besoins non comblés, ils doivent disposer de l'autorité nécessaire pour prendre les initiatives qui s'imposent afin d'aider le projet à réaliser sa mission et ses objectifs ;
- la façon dont les intervenants pourvus d'autorité et d'influence réagissent aux évaluations de la communauté d'apprentissage met au jour des valeurs, des hypothèses, des politiques et des pratiques organisationnelles sous-jacentes qui demandent elles-mêmes à être évaluées.

3.1.5 Coopération

Papineau, Danielle et Kiely, Margaret ; 1996. « Participatory Evaluation in a Community Organization : Fostering Stakeholder Empowerment and Utilization ». *Evaluation and Program Planning*, 19 (1) : 79-93.

Voici le compte-rendu d'une évaluation participative faisant appel à une approche coopérative. Il s'agissait d'aider un organisme voué au développement économique des collectivités à évaluer son impact, à améliorer ses services et à élargir la compréhension des intervenants face à ses programmes. L'organisme en question offrait notamment de la formation aux personnes à faible revenu pour les aider à créer leur propre entreprise. Une approche coopérative de l'évaluation fut adoptée dans la mesure où elle concordait avec les valeurs démocratiques de l'organisme lui-même. On espérait par ailleurs qu'une telle approche favoriserait davantage l'habilitation des intervenants et donnerait lieu à une utilisation plus large des résultats de l'évaluation.

Le plan d'évaluation global, reproduit ci-dessous, a été développé par les évaluateurs professionnels (les auteurs) et approuvé par le conseil d'administration de l'organisme.

Le choix des questions d'évaluation s'est effectué sur une période de six mois au cours desquels on a procédé à des consultations approfondies auprès de petits groupes (chacun d'eux étant plus précisément responsable d'un programme particulier) et d'intervenants isolés n'ayant pu prendre part aux séances en groupe. Bien que le degré de participation active ait été assez élevé tout au long du processus, l'analyse des données fut finalement réalisée par un seul membre du personnel secondé par un volontaire, les intervenants s'étant montrés réticents à entreprendre cette tâche.

Schéma du processus d'évaluation participative

Phase initiale

- Présentation du schéma au conseil d'administration aux fins d'approbation
- Repérage des intervenants intéressés

Choix des thèmes et questions à aborder

- Les intervenants intéressés se réunissent à plusieurs reprises en petits groupes – chacun étant plus précisément responsable d'un des services offerts par l'organisme – pour se livrer à un remue-méninges destiné à dégager des questions pertinentes.
- Les questions ainsi produites sont clairement reformulées, regroupées par programme et rassemblées dans un document unique.
- Une réunion générale des intervenants est convoquée afin de prioriser les questions à retenir en fonction de leur utilité éventuelle, et de déterminer dès le départ l'usage qu'on fera des résultats de l'évaluation lorsqu'ils seront connus.

Conception de l'instrument d'enquête et collecte des données

- Les petits groupes initiaux sont de nouveau appelés à se réunir afin d'établir le format et le libellé final des questions retenues lors de la réunion générale.
- Les données d'enquête sont recueillies par l'évaluateur du programme et d'autres participants intéressés auxquels on a donné une formation adéquate.

Analyse des données et production de rapports

- L'analyse des données se fait en petits groupes, l'évaluateur prenant part aux séances de chaque groupe.
- Chaque programme produit un rapport d'évaluation préliminaire, l'évaluateur étant responsable de la rédaction de chacun des rapports en consultation avec les intervenants

concernés ; les rapports en question doivent servir à étayer les demandes de financement de l'année suivante, à alimenter les discussions relatives aux objectifs stratégiques du plan triennal, ainsi qu'à la rédaction du rapport annuel et du sommaire des activités de l'organisme.

Planification stratégique

- Des réunions de planification stratégique sont convoquées afin d'étudier les rapports d'évaluation et de déterminer les démarches subséquentes à entreprendre à la lumière du plan d'utilisation initialement adopté.
- Les questions d'évaluation font l'objet d'une révision en vue d'une utilisation future sur une base continue ; on attend du personnel des programmes qu'il coordonne les efforts d'évaluation à venir.

On a établi que l'approche coopérative avait : a) renforcé les processus et la cohésion interne des différents groupes de l'organisme, b) approfondi l'engagement des intervenants face à l'organisme, et c) rehaussé le sentiment d'efficacité des intervenants, de même que leurs connaissances et leurs compétences. Les évaluateurs ont noté qu'un des facteurs ayant contribué à la réussite de l'évaluation tenait à une harmonie appréciable entre l'écologie sociale de l'organisme et la méthodologie de l'évaluation participative. De plus, les participants possédaient de bonnes compétences procédurales et avaient été formés aux prises de décisions démocratiques.

O'Sullivan, Rita G. et O'Sullivan, John M. ; 1998. « Evaluation Voices : Promoting Evaluation From Within Programs Through Collaboration ». *Evaluation and Program Planning*, 21 : 21-29.

« *Evaluation Voices* » est une évaluation coopérative du projet Community Voices, un programme de développement en leadership lancé en 1988 par la North Carolina A & T University et financé par la W. K. Kellogg Foundation. Le processus d'évaluation en question réunit les intervenants du programme, les évaluateurs et des partenaires d'autres projets Community Voices mis sur pied dans d'autres États, et ce, de manière à : a) définir les objectifs, les extrants et les résultats du programme, b) élaborer un ensemble de questions d'évaluation, c) recueillir des données ou des renseignements probants concernant les ressources actuelles, les obstacles éventuels et les besoins de formation, d) analyser les données recueillies et résumer les résultats de l'évaluation, et e) élaborer un plan d'action.

Le processus d'évaluation visé peut s'effectuer en aussi peu que trois heures, mais aussi dans le cadre d'un atelier de trois jours, et se révèle plus efficace lorsqu'il donne lieu à plusieurs

itérations. Les personnes réunies au fins de l'évaluation prennent part à chacune des étapes du processus, se divisant au besoin en petits groupes.

3.2 Livres, rapports et articles

3.2.1 Livres et rapports

Fetterman, David M. ; Kaftarian, Shakeh J. et Wandersman, Abraham (éd.) ; 1996. *Empowerment Evaluation : Knowledge and Tools for Self-Assessment and Accountability*. Thousand Oakes, CA : SAGE.

Ce livre est en quelque sorte un ouvrage phare dans la mesure où il tente de baliser le territoire de l'évaluation axée sur l'habilitation, tout en élucidant ses fondements idéologiques. Le chapitre d'introduction fournit un aperçu détaillé des théories et pratiques qui prennent forme dans ce domaine. Quant aux 15 essais que présente le reste du livre, ils fournissent un bon aperçu des pratiques courantes, de même que des exemples d'outils, formulaires et listes de contrôle.

Jackson, Edward T. et Kassam, Yusuf (éd.) ; 1998. *Knowledge Shared : Participatory Evaluation in Development Cooperation*. Connecticut, É.-U. : Kumarian Press ; Ottawa, Canada : IDRC.

Ce livre présente 13 communications divisées en deux parties : la première réunit 4 documents de discussion traitant de questions, stratégies et méthodes relatives à l'évaluation participative, et la seconde rassemble 9 études de cas. Dans l'ensemble, cet ouvrage constitue une bonne introduction au sujet. Par ailleurs, le Chapitre 3 renferme une grille qui illustre la façon dont l'évaluation participative et l'évaluation axée sur les résultats pourraient s'exercer conjointement, en présentant les extraits, les résultats et les répercussions de chacune par niveau d'intervention (macro, méso et micro). Une revue critique approfondie de cet ouvrage peut être consultée à l'adresse suivante : http://www.capacity.org/pubs/annotations/issue2_jackson.htm.

McTaggart, Robin (éd.) ; 1997. *Participatory Action Research : International Contexts and Consequences*. Albany, NY : State University of New York Press. 283 pages.

Les 13 essais contenus dans ce livre dégagent les similarités et les différences qui existent entre les théories, les pratiques et les structures organisationnelles relatives aux efforts participatifs dans divers pays. Les recherches en matière d'initiatives participatives témoignent du fait que

toutes les méthodologies de recherche relèvent tacitement d'une influence politique, ce qui ressort clairement des différents essais.

Winer, Michael et Ray, Karen ; 1994. *Collaboration Handbook : Creating, Sustaining, and Enjoying the Journey*. St. Paul, Minn. : Amherst H. Wilder Foundation. 192 pages.

Ce guide pratique, facile à consulter, explique comment lancer une initiative coopérative, comment en gérer le processus et comment en évaluer les résultats. Il comprend une étude de cas d'initiative coopérative du début à la fin, de nombreux conseils sur la façon d'éviter les problèmes les plus courants, ainsi que divers documents de travail.

Whitmore, Elizabeth (éd.) ; 1998. *Understanding and Practicing Participatory Evaluation*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.

Voir aussi : *New Directions for Evaluation* ; 80 : 1-104, 1998.

On répertorie ici les tendances liées à la pratique et à l'évolution de l'évaluation participative, qu'on démontre en outre par le biais d'études de cas.

3.2.2 Articles

Allen, W.J. ; 1997. « Towards Improving the Role of Evaluation Within Natural Resource Management R&D Programmes : The Case for "Learning by Doing" ». *Canadian Journal of Development Studies – Revue canadienne d'études du développement*, XVIII, Numéro spécial, *Évaluation de la performance* : 629-643.

Peut être consulté en ligne à : <http://nrm.massey.ac.nz/changelinks/cjds.html>

L'auteur aborde la nécessité d'élaborer des processus d'évaluation participatifs, axés sur les systèmes et à même de favoriser l'apprentissage et l'adaptation continus. Il présente à cette fin un schéma d'évaluation intégrant le modèle de Snyder (fondé sur les intrants et les extrants), que nous reproduisons ici :

méthodologie participative, et le Chapitre 6 fournit 19 références pratiques à l'intention des évaluateurs.

Burroughs, Richard; 1999. « **When Stakeholders Choose : Process, Knowledge, and Motivation in Water Quality Decisions** ». *Society and Natural Resources*, 12 (8) : 797-809.

L'auteur se penche sur deux efforts de participation publique liés à l'élaboration d'un plan de gestion de la qualité de l'eau. Le premier de ces efforts révélait une approche conventionnelle (réglementation directe) limitant à toute fin pratique la participation publique aux audiences; aucune action concrète n'a résulté de cet effort. Dans le second cas, on a plutôt adopté une démarche axée sur les intervenants, et les résultats ont été probants. L'auteur explique les différences entre les deux approches, et ce qui a rendu la démarche axée sur les intervenants plus efficace que la démarche conventionnelle. Il démontre que l'effort coopératif a entraîné une meilleure diffusion et un meilleur usage de l'information, tout en motivant davantage les citoyens à maintenir leur participation au processus décisionnel. Il précise par ailleurs que la participation des intervenants requiert un personnel plus important et de plus grandes ressources financières, et suggère de réserver cette approche aux enjeux d'envergure.

Dixon, Jane; 1995. « **Community Stories and Indicators for Evaluating Community Development** ». *Community Development Journal*, 30 (4) : 327-36.

Deux approches de l'évaluation du développement des collectivités sont ici examinées. La première porte sur les « histoires communautaires », soit des ethnographies locales axées sur le changement communautaire. La seconde concerne les évaluations commanditées, fondées sur des indicateurs et normes conjointement élaborés.

Duhon, Karen et al.; 1996. *Evaluation of Complex Programs Using Participatory Evaluation.* Communications présentées au symposium annuel de l'American Educational Research Association, à New York, NY, du 8 au 12 avril 1996.

On trouve ici un résumé des communications présentées lors d'un symposium ayant pour thème « *The Evaluation of Complex Programs Using Participatory Evaluation* » dont l'accent portait sur un programme de services scolaires complets mis sur pied dans un collège innovateur du sud du Texas. Le document intitulé « *Theoretical Framework and Objectives* » se penche sur les problèmes liés à l'évaluation de tels programmes, problèmes qui résultent de la complexité et de la flexibilité des programmes en question, des difficultés liées à l'évaluation de leur volet coopératif, et de la nature interdisciplinaire de telles initiatives. Le document intitulé « *New*

Research and Evaluation Designs for Comprehensive Service Models », de Jane Stallings, fournit un aperçu de la conceptualisation d'un calendrier de recherche et d'évaluation des modèles complexes en général, et des modèles de service polyvalents en particulier. « *Implementing a Model for Participatory Evaluation : Findings from Three Studies* », de Stephanie L. Knight et Karen Duhon, explique comment utiliser la recherche et l'évaluation participatives pour évaluer les options du programme d'enseignement. « *Evaluation of Complex Programs Using Participatory Evaluation* », de Jane A. Stallings, fournit pour sa part de plus amples renseignements sur le programme d'options et sur son évaluation.

Duram, Leslie A. et Brown, Katharin G.; 1999. « A Survey of Public Participation in U.S. Watershed Planning Initiatives ». *Society and Natural Resources*, 12 (5) : 455-467.

Cet article présente les résultats d'une enquête postale réalisée auprès de 126 projets d'aménagement hydrographique financés par le gouvernement central des États-Unis et répartis dans 26 États. Cette enquête a notamment permis de répertorier les méthodes employées pour amener le public à participer au processus de planification. On a ainsi pu établir que les approches coopératives avaient plus de chances de réussir à long terme, et que les méthodes de communication bilatérales étaient plus efficaces (il est intéressant de noter que, malgré ce résultat, les répondants ont aussi indiqué que les méthodes de communication unilatérales étaient plus répandues). On a en outre relevé que les programmes d'information et de sollicitation de porte en porte constituaient les moyens les plus efficaces de mobiliser le public.

Greene, Jennifer G.; 1988. « Stakeholder Participation and Utilization in Program Evaluation ». *Evaluation Review*, 12 (2) : 91-116.

Voir aussi : Greene, Jennifer G. « Communication of Results and Utilization in Participatory Program Evaluation ». *Evaluation and Program Planning*, 11 : 341-351.

Cet article fournit la description détaillée d'un processus d'évaluation participatif appliqué à deux situations (un programme d'action en faveur des jeunes et un programme d'information et de référence concernant la garde de jour). Le processus en question comporte cinq éléments :

définition d'« intervenants » : comprenait « les personnes dont l'existence était touchée par le programme » et « les personnes dont les décisions pouvaient influencer sur l'avenir du programme »;

participation significative : était définie en termes de « prise de décision commune »; le rôle de l'évaluateur consistait à orienter et à diriger le processus d'évaluation (inclusion faite des travaux techniques) de même qu'à en maintenir la qualité technique;

champs de participation : on a d'abord sollicité la participation active des intervenants à l'étape de la conception des questions d'évaluation, puis de nouveau aux étapes de la communication et de l'interprétation des résultats, mais non à l'étape de la collecte des données;

participation itérative : les étapes du processus d'évaluation revêtaient un caractère itératif, de sorte que les résultats en étaient partagés de façon continue;

communication continue : communication et dialogue continus entre les intervenants et l'évaluateur faisaient partie intégrante du processus; les intervenants avaient entièrement accès à l'information produite dans le cadre du processus d'évaluation, et pouvaient même en contrôler le contenu.

Pour ceux et celles qui s'intéressent à l'évaluation participative, cet article fournit des stratégies, des techniques précises et des constats fondés sur des expériences concrètes.

Lipps, Garth et Grant, Peter R.; 1990. « A Participatory Method of Assessing Program Implementation ». *Evaluation Review*, 14 (4) : 427-34.

On intègre et développe ici les résultats de recherches antérieures de manière à dégager une approche participative de l'évaluation du processus de mise en œuvre des programmes. Cette méthode met l'accent sur l'engagement actif et continu des concepteurs, gestionnaires et participants des programmes face au processus d'évaluation. La méthodologie retenue est appliquée à un programme concret afin de mettre en lumière ses différentes étapes.

McKenzie, Brad; 1997. « Developing First Nations Child Welfare Standards : Using Evaluation Research within a Participatory Framework ». *Canadian Journal of Program Evaluation / La Revue Canadienne D'évaluation de Programme*, 12 (1) : 133-148.

Cet article porte sur l'évaluation d'un programme visant à définir des normes de service d'aide à l'enfance et à la famille adaptées à la culture au sein de communautés des premières nations. Les avantages liés au processus et à ses résultats ont pu être cernés grâce à de multiples entrevues réalisées auprès de groupes d'intérêts, de même qu'en intégrant une étape de rétroaction et de

consultation quant aux données de manière à susciter la participation des membres de la communauté.

Mercier, Céline; 1997. « Participation in Stakeholder-Based Evaluation : A Case Study ». *Evaluation and Program Planning*, 4 : 467-475.

Cet article, qui rend compte de l'évaluation participative du « Joint Program for the homeless population of Montreal », offre un regard nuancé sur l'évaluation participative en mettant l'accent sur les facteurs susceptibles d'interférer avec un tel processus. Les principaux facteurs retenus s'énoncent comme suit :

Le contexte organisationnel

Le programme à évaluer était vaste et complexe (14 directives opérationnelles, 27 activités et quelque 50 organismes ou participants individuels).

L'évaluation axée sur les intervenants a été imposée de l'extérieur, et réalisée par un groupe externe, de sorte que la crédibilité du processus et l'impartialité des évaluateurs demeurent en cause.

Les caractéristiques des groupes d'intervents

Les écarts de culture des différents organismes concernés et leur expérience variable quant à l'évaluation des programmes les ont amenés à percevoir le processus d'évaluation d'un œil très différent.

Les écarts relatifs aux ressources financières et humaines ont suscité des inégalités au sein du processus d'évaluation.

Les procédures de collecte de données

Les données d'évaluation ont été recueillies au moyen de méthodes quantitatives privilégiant l'observation des participants et les entrevues semi-structurées, ce qui a suscité de grandes inquiétudes et un sentiment d'intrusion chez les personnes observées.

Très peu de membres du comité directeur de l'évaluation prenaient activement part au processus d'évaluation comme tel.

Patton, Michael; 1997. « Toward Distinguishing Empowerment Evaluation and Placing It in a Larger Context ». *Evaluation Practice*, 18 (2) : 147-63.

Patton avance que la quête de l'autodétermination doit servir de point de mire à l'évaluation axée sur l'habilitation, tout en précisant que ce genre d'évaluation chevauche les approches participatives, coopératives, axées sur les intervenants et axées sur l'utilisation des résultats. Il souligne l'importance de distinguer l'évaluation axée sur l'habilitation des autres formes d'évaluation, dans la mesure où ce champ d'intervention en est encore à définir ses frontières et sa portée. Un bon article pour ceux et celles qui cherchent à comprendre les différences conceptuelles séparant les tendances actuelles en matière d'évaluation pratique.

Ryan, Katherine; Greene, Jennifer; Lincoln, Yvonna; Mathison, Sandra et Mertens, Donna M.; 1998. « **Advantages and Challenges of Using Inclusive Evaluation Approaches in Evaluation Practice** ». *American Journal of Evaluation*, 19 (1) : 101-122.

Les auteurs débattent de la valeur des démarches d'« évaluation universelle » dans la pratique courante, et s'interrogent sur les moyens requis pour les appliquer de façon fructueuse. Ils insistent sur l'importance que revêt le respect des intervenants.

Uphoff, Norman; 1991. « **A Field Methodology for Participatory Self-Evaluation** ». *Community Development Journal*, 26 (4) : 271-285.

Cet article résume les méthodes d'auto-évaluation du Programme de participation populaire de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. On en décrit les avantages, les six étapes de sa mise en œuvre, les problèmes de langue qu'il soulève, la comparabilité de ses résultats et son objectivité.

Whitmore, Elizabeth; 1990. « **Empowerment in Program Evaluation : A Case Example** ». *Canadian Social Work Review – Revue canadienne de service social*, 7 (2) : 215-229.

Cet article fait état de l'évaluation participative en comité d'un programme prénatal financé par Santé et Bien-être Canada. L'évaluateur a œuvré de concert avec un sous-comité du comité consultatif local, et l'auteur souligne que les travailleurs sociaux sont bien placés pour élaborer des approches d'évaluation axées sur l'habilitation, étant donné qu'ils possèdent les compétences nécessaires pour négocier les mécanismes du processus auprès des intervenants et qu'ils ont une bonne compréhension des besoins individuels et collectifs quant au processus d'habilitation.

3.3 Ressources Internet

<http://www.aspenroundtable.org/vol1/index.htm>

Il s'agit là de la page Web de l'Aspen Institute Roundtable on Comprehensive Community Initiatives. On y trouve quantité d'articles sur des thèmes tels que les perspectives historiques d'évaluation des initiatives communautaires, l'incidence du milieu communautaire sur les jeunes, le rôle de l'évaluateur, les problèmes que suscitent les évaluations à l'échelle communautaire, et l'utilisation d'indicateurs collectifs du bien-être des enfants dans les évaluations communautaires.

<http://comm-dev.org/partres.htm>

Ce site Web est celui de la Community Development Society (Participatory Research), dont le but est de constituer un réseau de recherche participatif. On y trouve des ressources en ligne et les coordonnées de personnes ressources.

<http://crs.uvm.edu/ncco/>

Ce site Web est celui du National Network for Collaboration. Il offre un lien vers le *Collaboration CD-ROM Training Program Manual* et nombre d'autres liens vers des documents, outils et ressources dans le domaine de la coopération.

<http://www.hc-sc.gc.ca/hppb/violencefamiliale/html/1projectfr.htm>

Le *Guide d'évaluation de projet : Une démarche participative* de la Direction de la santé de la population – Santé Canada (août 1996) est accessible à partir de ce site. Veuillez noter que, bien que ce guide traite de la « coopération avec les groupes communautaires », le processus de participation qu'on y décrit se limite aux personnes engagées dans la mise en œuvre et la prestation du programme. De plus, par opposition aux processus plus universels préconisés par divers spécialistes de l'évaluation participative, Santé Canada souhaite que les promoteurs de projets aient la responsabilité de définir les questions relatives à l'évaluation des projets, aux indicateurs de réussite et aux échéanciers.

http://www.exnet.iastate.edu/cyfar/welreforminfo/empower/empower_4.html

Ce site de l'Iowa State University Extension Program a pour titre « Community Empowerment Ressources : Information on Collaboration and Citizen Participation ». Il fournit des références à des livres, à des rapports et à des organismes liés à la mobilisation communautaire, au développement de la conscience communautaire, à l'évaluation et à l'habilitation.

<http://www.ids.ac.uk/particip/index.html>; <http://www.ids.ac.uk/eldis/hot/pme.htm>

La première de ces deux adresses est celle de la page d'accueil du Participation Group de l'Institute of Development Studies, Sussex, R.-U. La seconde présente une introduction au suivi et à l'évaluation participative. On y couvre brièvement divers aspects du domaine avant de renvoyer le lecteur à différents sites Web offrant une information plus détaillée. Ce site comporte également une bibliographie complète, de même qu'une liste d'études de cas accessibles en ligne.

<http://www.iied.org/bookshop/pubs/6141.html>

Cette page Web donne un aperçu d'un recueil d'articles portant sur le suivi et l'évaluation participative, et faisant partie d'une série connue sous le nom de *Participatory Learning and Action Notes*. On y fournit l'information nécessaire pour commander les articles en question.

<http://iisd1.iisd.ca/casl/CASLGuide/EvalPax.htm>

C'est là le site de « Participatory Research for Sustainable Livelihoods : A Guide for Field Projects and Adaptive Strategies ».

<http://www.maec.org/magnet.html>

Ce site Web est celui du Magnet School Evaluation Project, conjointement promu par le District of Columbia et le Smithsonian Institution Museum, et il contient de l'information sur les méthodes et pratiques d'évaluation. Le projet visé fait appel à un « schéma d'évaluation multidimensionnel propre au suivi de la mise en œuvre du programme, à l'évaluation de ses résultats et à l'appréciation des progrès réalisés quant à ses objectifs ». La section du site qui fournit de l'information sur les méthodes et pratiques d'évaluation propose des liens vers d'autres organismes ayant des intérêts et de l'expertise en évaluation participative.

<http://www.meaf.org/roadmap.html>

Ce site présente un document produit par la Mitsubishi Electric America Foundation et intitulé *Creating and Sustaining Project Impact : Guidelines for Evaluation and Dissemination*. Il s'agit, à toute fin pratique, d'un guide d'introduction dégagant des lignes directrices applicables à l'évaluation d'un projet, à l'intégration de l'évaluation sur toute la durée du projet, et à la transmission de l'information recueillie, aussi bien aux intervenants qu'aux autres personnes intéressées, y compris celles dont les projets pourraient en bénéficier. Un document utile à remettre aux intervenants au moment où ils s'engagent dans le processus d'évaluation.

<http://www.mapnp.org/library/>

Ce site s'intitule « Free Management Library, Ressources for Nonprofit and For-Profit Businesses », et fournit des liens vers divers sites d'information concernant différentes formes d'évaluation (69 thèmes au total) de même que vers des guides en ligne.

<http://www.Pactpub.com/PMEonl.html>

Ce site présente un guide intitulé *Participatory Monitoring, Evaluation and Reporting Online Manual*, axé sur les besoins des ONG sud-africains, surtout en ce qui a trait au renforcement durable des capacités organisationnelles, et traite en détail de l'Organizational Capacity Assessment Tool.

<http://webx.stanford.edu/webx?14@154.QNmVPdRf^1@.ee6bc6f>

C'est là le site d'un forum de discussion en ligne qui a nom « Empowerment Evaluation Virtual Conference », et qui est commandité par le Centre for Teaching and Learning de la Stanford University.

<http://www.stanford.edu/~davidf/empowermentevaluation.html>

Il s'agit là du site de l'American Evaluation Association, consacré aux groupe d'intérêts axés sur l'évaluation coopérative, participative ou habilitative. On s'y consacre à l'étude et au raffinement des approches concernées, en plus d'offrir de l'information sur les logiciels, les guides en ligne et les comptes-rendus d'ouvrages consacrés à l'évaluation.

3.4 Organismes et spécialistes de premier plan

3.4.1 Organismes

The Action Evaluation Project

<http://www.aepro.org/training/default.html>

Ce site fournit de l'information sur les « outils destinés à faciliter la conception de programmes dont le processus et l'évaluation s'harmonisent efficacement ». Il s'agit notamment d'un mécanisme interactif et assisté par ordinateur de définition des objectifs qui met les principaux intervenants à contribution, d'un mécanisme de concertation susceptible de déboucher sur des initiatives concrètes, d'un système permettant l'analyse continue des données et le suivi d'un programme de manière à évaluer les progrès réalisés quant à l'atteinte des objectifs, de même que d'un mécanisme d'évaluation de projet.

Centre for the Study of Public Participation, University of Luton,

Personne ressource : Dr. Peter McLaverty, Director

<http://www.luton.ac.uk/humanities/politicspublicpolicy/cspp/index.html>

Le Centre for Study of Public Participation (CSPP) se consacre à la recherche appliquée et fournit des services-conseils relatifs à l'évaluation des politiques, à l'évaluation des besoins et aux vérifications démocratiques.

Community Action Program for Children, St. Joseph's Women's Health Centre

Ce programme a été financé par Santé Canada afin d'évaluer les projets communautaires d'aide aux enfants à l'échelle de l'Ontario.

Newfoundland and Labrador Federation of Co-operatives.

Personne ressource : M. Glen Fitzpatrick, NLFC – tél. : (709) 726-9434

La NLFC a eu recours à un processus d'évaluation habilitative au moment de se restructurer et d'adopter une approche axée sur les résultats quant à la conception et à la gestion de ses programmes. Le processus d'évaluation en cause a fait appel à une technique d'auto-suivi et d'auto-évaluation.

Participation Group, Institute of Development Studies, Sussex, R.-U..

<http://www.ids.ac.uk/ids/particip/index.html>

La mission du Participation Group consiste notamment à soutenir les démarches de développement participatives. Son site Web propose des liens vers nombre d'individus et de réseaux dans plus de 50 pays.

National Network for Collaboration (NNCO)

<http://crs.uvm.edu/nnco/index.htm>

Ce site Web fournit nombre de liens intéressants vers d'autres entités pratiquant la coopération, mais aussi un programme de formation et une foule d'autres références.

United States Environmental Protection Agency, Stakeholder Involvement Office

Personne ressource : Brenda Collington – tél. : (202) 260-7417,

courriel : collington.brenda@epa.gov; <http://www.epa.gov/reinvent/stakeholders/>

Depuis plusieurs années, l'Environmental Protection Agency des États-Unis cherche à améliorer sa démarche face à l'engagement des intervenants. Ce site Web fournit de l'information sur la vision de l'EPA de même que sur ses démarches face à l'engagement des intervenants et sur différentes initiatives.

3.4.2 Spécialistes canadiens de premier plan

Il y a, au Canada, de nombreux spécialistes de la participation des intervenants et de nombreux spécialistes de l'évaluation, quoique les professionnels versés dans ces deux domaines soient plus rares. Le calendrier de production du présent rapport ne nous a pas permis de dresser une liste complète des spécialistes concernés, si bien que les noms qui figurent ci-dessous sont ceux qui nous étaient déjà connus.

Professor Bradley Cousins, University of Ottawa

tél. : (613) 562-5800 x4075, courriel : bcousins@uottawa.ca

Les intérêts du professeur Cousins portent principalement sur la nature, les conditions et les répercussions des formes participatives et coopératives de l'évaluation, de même que sur la recherche appliquée.

Des Connor, Connor Development Services Ltd.

5096 Catalina Terrace, Victoria, BC V8Y 2A5

tél. : (250) 658-1323, courriel : connor@connor.bc.ca; <http://www.connor.ba.ca/connor>

Monsieur Connor est un spécialiste des questions relatives à la participation des intervenants, et possède une expérience confirmée des processus d'évaluation.

Ekos Research Associates Inc.

99 Metcalfe Street, Suite 1100, Ottawa, ON K1P 6L7

Personne ressource : Patrick Beauchamp – tél. : (613) 235-7215, fax : (613) 235-8498,
courriel : pobox@ekos.com

Ekos est une firme spécialisée en évaluation de programmes et en recherche sociale. Elle effectue des recherches portant sur la participation des intervenants.

Brian Johnston, Context Research Ltd.

201-12837 76th Street, Surrey, BC V8W 2V3

tél. : (250) 596-3531, fax : (250) 596-4473, courriel : brian@perconline.com

Monsieur Johnson a dirigé l'évaluation des initiatives de la Ville de Vancouver en matière de participation publique.

Richard Roberts, PRAXIS

2215-19 Street S.W., Calgary, AB T2T 4X1

tél. : (403) 245-6404, fax : (403) 229-3037, courriel : praxinc@praxis.ca;
<http://www.praxis.ca>

Monsieur Roberts est un spécialiste des questions relatives à la participation des intervenants.

Ann Svendsen, CoreRelation Consulting

3968 Southwood Street, Burnaby, BC V5J 2E6

tél. : (604) 437-6112, fax : (604) 437-6122, courriel : svendsen@istar.ca

Madame Svendsen est une spécialiste des relations avec les intervenants et des processus coopératifs.

3.5 Autres ressources

Mosaic International a tenu à Ottawa, au cours de l'été 2000, un atelier international de 10 jours sur le thème du suivi et de l'évaluation participative (« *Participatory Monitoring and Evaluation* »).

Pour de plus amples renseignements : <http://www.mosaic-net-intl.ca>