

MODULE 2

Les consultations et l'évaluation

Introduction

« Les consultations sont une bonne chose lorsque les gens sont d'accord avec vous, mais une perte de temps lorsque les gens ne sont pas d'accord avec vous. »

– Ken Livingstone

Les consultations n'ont pas toujours bonne presse. La boutade de l'ancien maire de Londres reflète bien la difficulté que peuvent avoir les gens d'action à consulter.

Dans votre travail au sein d'un conseil d'école ou d'un CPP, vous devrez consulter votre communauté scolaire, tout comme on vous consultera pour avoir le point de vue des parents.

Dans son *Guide à l'intention des parents* (2001, p. 4.1), le ministère de l'Éducation décrivait ainsi le mot consultation :

« Par consultation, on entend la recherche de conseils, les discussions ou les délibérations portant sur les idées et les opinions d'autrui. »

Le Guide décrit ensuite qui devrait être consulté :



« Pour respecter l'esprit de la réglementation sur les conseils d'école, tous les partenaires doivent être consultés.



Les conseils scolaires et les directrices et directeurs d'école doivent obtenir l'apport de leurs conseils d'école;



Les conseils d'école doivent consulter les parents de la communauté scolaire sur des questions de leur ressort. »

(Notons que les conseils scolaires ont depuis mis en place des CPP qui sont consultés et consultent leurs communautés scolaires).

Le tableau de la page 4.2 du Guide est une ressource encore utile pour vous aider à déterminer sur quels types de sujets consulter votre communauté scolaire. Toutefois, il propose une vision un peu plus réactive que proactive du rôle des consultations. En près de vingt ans, le système scolaire a fait des progrès pour mieux entendre les voix des parents et des élèves et cela, de manière plus pertinente.

À des fins de participation et d'engagement des parents, il est tout à fait de mise de les consulter régulièrement. D'ailleurs, une panoplie d'outils accessibles ont depuis vu le jour pour vous faciliter la tâche. À la toute fin de ce module, nous en présentons quelques-uns dans l'encadré intitulé *Les consultations et l'évaluation en mode virtuel*.

Pourquoi et comment consulter

« Plus vous savez où vous êtes, plus vous avez une idée claire et précise des efforts à fournir pour arriver là où vous désirez être. »

– Chris Le Sage

Il y a une raison fondamentale de consulter les gens et d'évaluer notre travail en leur demandant leur avis : s'assurer que nous sommes sur la bonne voie pour obtenir les résultats souhaités. Il y a également une raison qui s'applique à tous les niveaux de gouvernance : du conseil d'école à la Chambre des communes du Canada. Lorsqu'on choisit de représenter sa collectivité, la population nous fait confiance pour parler en son nom et prendre des décisions dans des domaines qui ont des répercussions sur sa vie. Cela dit, même avec la meilleure plateforme électorale, on ne peut pas tout prévoir. Il y aura des moments où il faudra aller chercher des réponses auprès de la collectivité. Les consultations aident à maintenir la confiance de la population envers les personnes et les institutions qui les représentent.

Si la consultation est un aspect incontournable du travail de votre regroupement, il importe de lier clairement la démarche consultative à un objectif clair ou à un projet particulier que vous voulez mettre en œuvre.

Rien n'ébranle la confiance comme le sentiment de s'être déplacé et d'avoir pris le temps de participer à une consultation qui visait davantage à cocher une étape d'une liste de choses à faire, qu'à la recherche d'une opinion authentique sur un projet concret. Par ailleurs, établir des mécanismes ouverts et adéquats de consultation peut faire beaucoup pour bâtir la confiance et l'engagement.

LES PRINCIPALES RAISONS DE CONSULTER

Il y a plusieurs raisons de consulter. Dans le contexte qui nous intéresse, vous pourriez :

1. saisir les besoins de votre communauté scolaire;
2. obtenir des réactions à une initiative ou à un projet;
3. évaluer l'incidence d'un projet ou d'une initiative.

QUAND EST-CE OPPORTUN DE LANCER UNE CONSULTATION ?

Il y a trois bons temps pour la consultation :

1. En début de parcours, pour connaître les besoins et confirmer que les objectifs visés sont les bons ou avant même de fixer des objectifs;
2. En milieu de parcours, pour voir si nous sommes sur le bon chemin;
3. En fin de parcours, pour vérifier que nous avons bien atteint nos objectifs selon les résultats prévus et pour savoir ce qu'il y aurait à améliorer; c'est l'évaluation.

Notez bien que l'étape du milieu de parcours n'a peut-être pas à être aussi élaborée que celle du début. Il est tout à fait possible de réunir un petit groupe témoin ou groupe focus pour vous aviser.

PAR OÙ COMMENCER ?

Vous avez de la chance, puisque le module 1 vous offre un bon outil pour planifier votre projet de consultation ou d'évaluation.

LA PLANIFICATION D'UNE CONSULTATION

Il y a deux grands éléments sur lesquels se concentrer lorsqu'on consulte : le contenu et le contenant.

À la rubrique **du contenu**, on retrouve le thème et l'invitation à participer, les questions, la capacité de répondre à des questions sur le contenu lors de la consultation s'il y en a, et la réponse à la question si importante : « qu'allez-vous faire avec les informations que vous aurez recueillies ? »

Le contenant, c'est la méthodologie que vous allez employer pour bien rendre votre contenu. Ça comprend les choses suivantes :

- Le « design » ou la configuration de votre démarche, qui comprend les étapes du déroulement de la consultation;
- Le lieu et l'espace dont vous disposez pour tenir votre consultation en personne, s'il y a lieu;
- L'accueil, y compris quelques délicates attentions comme de fournir le café et la nourriture, de bien signaler comment se rendre au local et d'avoir une personne pour accueillir les participantes et participants.

Généralement, les activités de contenu et de contenant sont élaborées ensemble. Nous choisissons de les présenter de façon distincte parce qu'elles ont chacune leur utilité et qu'il est bon de se pencher soigneusement sur chaque aspect pour assurer le succès de votre projet de consultation.

ÉTAPES	LISTE DE CHOSES À FAIRE — NOTRE CONSULTATION	RESPONSABLE
Plan de projet de consultation <i>(voir le module 1)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Préparer le plan de projet (en groupe ou en comité). • Faire approuver le plan de projet, au besoin. 	
Activités de contenu <i>(fait partie de l'étape de méthodologie dans le plan de projet)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Cerner le thème de la consultation. • Choisir une date. • Préparer la liste des questions de consultation. • Préparer l'invitation. • Plan de communication avant la rencontre ou le sondage : contenu, diffusion (courriels, médias sociaux, etc.) et calendrier d'exécution. • Trouver des spécialistes du contenu s'il y a des questions. • Répondre à la question suivante : qu'advient-il des informations recueillies ? 	
Activités de contenant <i>(fait partie de l'étape de méthodologie dans le plan de projet)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminer les modalités de consultation : en personne, en ligne; rencontre participative ou sondage. • Si en personne, qui animera ? Si en ligne, qui animera ? Compétences recherchées selon les modalités. • Si on fait un sondage, quelles seront les modalités de distribution ? (Voir aussi plan de communication sous « contenu »). • Réserver la salle : communications avec la direction d'école et les services d'entretien de l'école, s'il y a lieu. • Équipement pour la salle (chaises et leur configuration, tables, papier/crayon, murs pour afficher papier, <i>post-its</i>, etc.). • Bénévoles présents le jour de la consultation, définition des tâches et affectation des tâches. • Questions pour évaluer notre séance de consultation, s'il y a lieu. 	

COMMENT INFORMER LA COMMUNAUTÉ QUE NOUS FAISONS UNE CONSULTATION ?

Le secret de notre modèle de planification de projet (voir le module 1 – tableau 3 ou 4), c’est que les thèmes de la première colonne sont très utiles pour guider vos communications avec les gens que vous allez consulter. Vous ne me croyez pas ? En voici un exemple :

TABLEAU 6

THÈMES	TEXTE D’INVITATION À UNE CONSULTATION
Raison d’être de la consultation	Le 15 novembre prochain à 18 h, les membres du conseil d’école de (nom de l’école) ont le plaisir de vous inviter à une consultation portant sur (sujet de la consultation). Nous cherchons particulièrement à mieux connaître les opinions des parents en ce qui concerne (dimensions du sujet de consultation).
Leadership	La soirée sera animée par (parent animateur) avec l’appui des membres de votre conseil d’école.
Vision du résultat	Les opinions recueillies serviront à nourrir la réflexion du conseil scolaire dans le dossier de (nom du changement de politique à l’étude au conseil scolaire).
Communauté	Seront présentes également les personnes suivantes : (direction d’école, membre du CPP et conseillère ou conseiller scolaire dans notre région).
Méthodologie	Veillez confirmer votre présence en cliquant sur le lien suivant (RSVP) ou envoyer un courriel à RSVP@école avant 16 h le 14 avril. Le café et le dessert seront servis pour l’occasion.

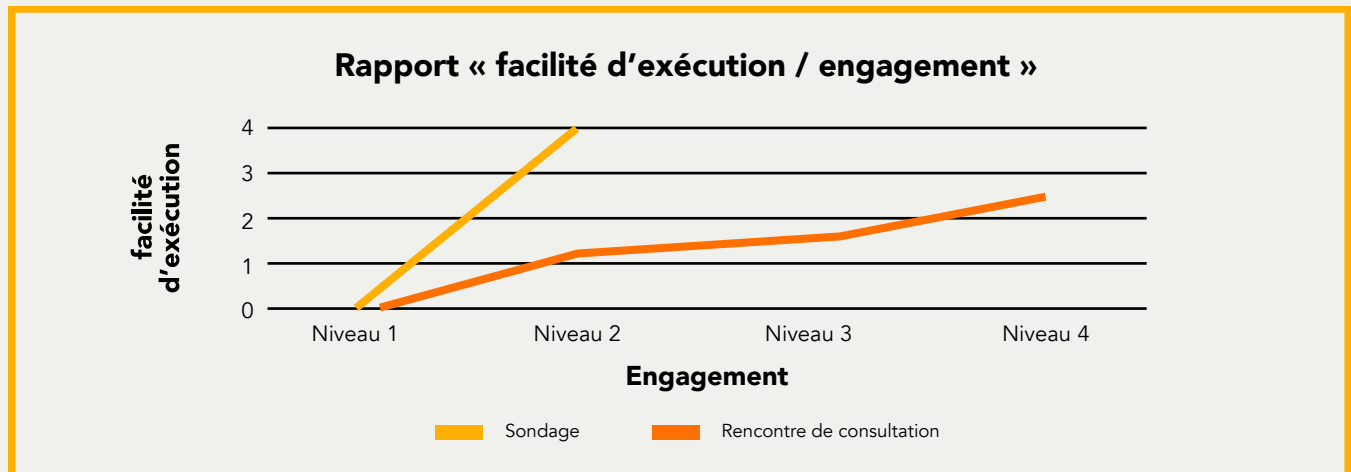
Et voilà ! Le tour est joué ! Vous pourriez faire le même exercice pour la rédaction d’un courriel avec un lien vers un sondage électronique, par exemple.

MODALITÉS DE CONSULTATION

Une rencontre participative est un moment privilégié pour votre groupe de consulter votre communauté scolaire.

Un sondage bien fait, ça peut aussi vous donner d'excellentes informations. L'avantage de la rencontre en personne sur le sondage : cela permet de s'exprimer de façon plus libre et authentique. De ce fait, elle contribue à informer et à engager votre communauté scolaire dans vos activités.

TABLEAU 7



Le tableau ci-dessus montre que le sondage, bien que plus expéditif, produit moins d'engagement que votre rencontre de consultation, surtout si elle est bien planifiée.

Dans la prochaine section, nous passons en revue quelques éléments à considérer pour une rencontre de consultation bien menée.

ANIMATION ET RENCONTRE PARTICIPATIVE

L'animation

Une bonne animatrice ou un bon animateur, c'est quelqu'un qui permet à votre groupe de travailler plus efficacement. C'est une personne neutre (par rapport au contenu) qui ne prendra pas partie pour une position ou une autre lors d'une discussion et qui verra en particulier à établir un climat et un processus juste, ouvert et inclusif pour votre consultation. Si vous avez accès à une telle personne, il pourrait être utile de l'intégrer dans la planification de votre projet de consultation. Elle vous aidera à préciser vos idées sur le contenu et vous guidera pour prévoir le déroulement de votre activité³.

³Au cours des dernières années, Parents partenaires en éducation a formé des parents animateurs à travers l'Ontario. Ces derniers ont reçu une formation pour animer des conversations ainsi que des documents d'appui. PPE conserve une liste active de ces parents animateurs et peut vous suggérer des personnes ressources dans votre région pour animer des conversations en personne ou virtuelles.

L'animation d'une rencontre participative

Voici quelques éléments clés d'une rencontre participative :

- L'animatrice ou animateur encourage la participation de toutes les personnes présentes;
- Elle ou il facilite la compréhension commune des questions et des informations présentées;
- Elle ou il cherche à promouvoir les solutions inclusives et la responsabilité partagée⁴.

À quoi ça ressemble sur le plancher des vaches ? Voici quelques indices :

- Tout le monde participe, pas seulement les personnes qui pensent vite et articulent rapidement leur pensée;
- Les points de vue divergents sont entendus et ne sont pas accueillis comme un conflit à résoudre;
- Les personnes qui participent peuvent écouter d'autres idées que les leurs parce qu'elles savent que leurs propres idées seront entendues.

Parmi les éléments de contenant facilitant la participation, mentionnons :

- L'alternance entre les discussions en plénière (grand groupe) et les discussions en plus petits groupes. Les petits groupes permettent à toutes les personnes de s'exprimer dans le cadre de la rencontre.
- Une attention particulière portée à l'ouverture de la séance de consultation (pour bien cerner la raison d'être de la consultation) et à la clôture de la séance (pour faire le point sur ce qui a été accompli et permettre aux personnes qui le désirent de s'exprimer une dernière fois sur leur expérience.

UNE MÉTHODE SIMPLE POUR DISCUTER OUVERTEMENT : À DEUX, À QUATRE, EN PLÉNIÈRE

Cette méthode fonctionne bien avec des groupes de huit à trente-deux personnes environ et elle permet à chaque personne de s'exprimer sur une question donnée.

Après avoir présenté votre question de consultation, demandez aux participantes et participants de se trouver une ou un partenaire et de discuter de la question en prenant quelques notes. Au bout de dix à quinze minutes, les duos se joignent à un autre duo pour faire des équipes de quatre. Chaque équipe doit discuter des points saillants de la rencontre en duo et voir quelle nouvelle sagesse émerge de cette deuxième conversation. Chaque équipe note les points saillants de la rencontre à quatre et nomme la personne qui sera porte-parole pour la plénière.

⁴Inspiré de Kaner, Sam. *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*; Jossey-Bass, 2007.

L'animateur ou animatrice note les éléments sur une grande feuille durant la plénière.

Une méthode alternative consiste à demander à chaque équipe de quatre de noter leurs idées sur des post-its, une idée par post-it. L'animatrice ou animateur leur demandera ensuite de coller les post-ist sur le mur et effectuera le jumelage d'idées semblables sur le mur. Ce processus est parfois appelé « convergence ». On peut ensuite prendre en photo les groupes d'idées sur le mur.

Pour explorer le monde des méthodes participatives je vous suggère les mots suivants pour votre moteur de recherche :

Forum ouvert

- http://www.clic-bc.ca/Documents/E_CtreDoc/Action-communautaire/Guides/L'approche_Forum_ouvert.pdf

Café du savoir

- <http://www.theworldcafe.com/>
- <http://solutionsorg.ca/formations/cafe-du-savoir/>

Ces méthodes permettent de consulter de grands groupes de façon participative. Si elles peuvent sembler complexes, vous pouvez tout de même vous en inspirer pour votre propre processus.

L'ÉVALUATION

L'évaluation est une façon de consulter votre communauté scolaire sur les résultats obtenus ou encore sur les répercussions d'une activité ou d'une initiative.

Il y a plusieurs raisons d'évaluer une activité ou une initiative :

- Pour voir si ce que l'on a fait peut être amélioré en cours de route; on parle aussi d'évaluation formative.
- Pour des raisons d'imputabilité : avons-nous accompli ce qu'il fallait accomplir dans le cadre des paramètres qu'on nous avait donnés (objectifs, coûts, incidence) ?
- Pour générer de l'information sur l'efficacité de nos pratiques, en posant quelques questions aux participantes et participants à la fin d'une activité.
- Pour évaluer si les objectifs de notre initiative ont été atteints en fin de parcours; on parle alors d'évaluation sommative.

Encore ici, si vous avez suivi le modèle de planification de projet au module 1, vous devriez avoir en main les objectifs de votre projet et la démarche que vous avez choisie pour y arriver.

Si vous décidez d'évaluer votre initiative, vos questions porteront principalement sur ces deux aspects :

1. Les objectifs : avons-nous atteint nos objectifs ?
2. Les résultats : comment savons-nous que nous avons atteint nos objectifs ? Quels résultats avons-nous obtenus ? Quelles données ont été recueillies selon nos indicateurs de performance ?

Pour évaluer, il faut avoir des données. Dans votre plan de projet, assurez-vous de noter quelles données vous voulez recueillir, de même que quand et comment vous allez les recueillir.

ET SI ÇA NE SE PASSE PAS SI BIEN ?

Vous pensiez avoir tout bien préparé et il est venu trois personnes. Ou encore, le taux de participation à votre sondage est plus bas que prévu. Ou encore, vous avez obtenu au moins trois différentes tendances dans les réponses à vos questions : il n'y a pas de consensus et vous n'êtes pas plus avancé.

Je vous salue d'avoir essayé et vous encourage à analyser ensemble pourquoi ça n'a pas fonctionné, dans la bienveillance et avec un esprit de curiosité.

Il se peut qu'il y ait eu une faille sur le plan des communications, ou encore, votre déroulement était trop ambitieux pour le temps dont vous disposiez. Si votre communauté scolaire n'a pas l'habitude d'être consultée, donnez-vous le temps de gagner sa confiance et continuez de consulter en essayant une méthode un peu différente la prochaine fois.

« Il n'y a qu'une façon d'apprendre, c'est par l'action. »

– Paulo Coelho



ÇA VOUS EST ARRIVÉ ?

Parfois, il faut se demander s'il faut aller directement en consultation, ou s'il y a du travail de défrichage à faire en premier.

Dans le cadre d'une réunion participative, j'ai déjà vécu une mini-révolte des participantes et participants qui n'entendaient pas du tout suivre les consignes de l'animatrice, ni répondre aux questions posées. Il a été très difficile de terminer la séance de travail.

Le tout s'était organisé très rapidement et l'organisme-client avait omis de me dire qu'un groupe de la communauté s'opposait au projet sur lequel il consultait. Il y avait donc un risque prévisible que ces personnes tentent de faire dérailler le processus.

Dans un cas comme celui-là, il aurait pu être préférable d'entamer un dialogue avec les membres du groupe opposant pour cerner leurs inquiétudes et les terrains d'entente possibles avant de faire une consultation communautaire plus large.

Depuis ce temps, je pose davantage de questions en amont, y compris celles qui se retrouvent dans le module 1 (planification de projet – « communauté ») avant de lancer les invitations.



EXERCER SON LEADERSHIP AU SERVICE DE LA DÉFINITION DES BESOINS

L'importance du réseau

Dans un regroupement comme un conseil d'école ou un CPP, chaque personne apporte avec elle un peu de son réseau personnel. Si votre regroupement est bien représentatif de la communauté scolaire, la somme collective de vos réseaux représentera déjà un bon échantillon de ce que pensent les gens.

Faire appel à son réseau comme levier pour diffuser l'information et assurer une bonne participation à votre consultation est une excellente façon d'exercer son leadership personnel.

L'écoute

« J'ai toujours cherché à entendre ce que chaque personne avait à dire dans une discussion avant de donner ma propre opinion. »

– Nelson Mandela



LES CONSULTATIONS ET L'ÉVALUATION EN MODE VIRTUEL

Voici quelques outils en lignes accessibles pour consulter⁵ :

Zoom et sa fonction « polling - sondage » :

Si vous avez un abonnement Zoom qui le permet, vous pouvez préparer un ou plusieurs sondages que vous administrerez pendant votre rencontre Zoom. Cette fonction vous permettra de voter en groupe sur une proposition ou encore de sonder votre groupe.

Avantages

La fonction sondage donne une réponse immédiate et a la capacité de générer un rapport; la capacité de garder le sondage confidentiel ou non, au besoin; la version gratuite de Zoom offre une bonne fonctionnalité sans la capacité de sondage, mais le temps de rencontre est restreint.

Désavantages

La fonction sondage (*polling*) de base ne fonctionne qu'avec les choix multiples pour l'instant. Vous pouvez toujours exploiter la fonction clavardage (*chat*) pour demander aux participantes et participants de réagir par écrit à une question.

Survey Monkey

Cette plateforme offre un service de base gratuit qui permet d'envoyer facilement un lien par courriel ou autre aux personnes que vous désirez sonder, sur un maximum de dix questions. Il faut s'exercer un peu pour bien monter le sondage – et bien structurer vos questions pour voir quel gabarit on est le mieux adapté pour les questions. Toutefois, c'est une plateforme qui offre un grand choix de types de questions et de réponses, surtout si vous avez accès à un abonnement par le biais de votre conseil scolaire.

Avantages

Capacité de générer plusieurs types de rapports et de représentations graphiques de vos réponses (en format PowerPoint ou Excel, par exemple).

Désavantages

Il faudra vous pratiquer un peu, surtout si vous voulez insérer différents types de questions; la version gratuite impose une limite au nombre de personnes sondées.

⁵Les plateformes répertoriées modifient régulièrement les fonctions accessibles en version gratuite. Je vous recommande de vérifier sur leurs sites Web que les informations fournies ici sont encore vraies.

Mentimeter

Les participantes et participants visionnent ensemble une présentation accompagnée de diverses questions en ligne. Chaque question est associée à un code qui vous permet de voter sur une réponse avec votre cellulaire en allant sur le site de Mentimeter. Si vous êtes dans une salle, assurez-vous que la connexion Internet est bien stable. Si vous posez vos questions dans le cadre d'une rencontre en mode virtuel sur Skype ou Zoom, par exemple, chaque personne peut voter de chez-elle.

Avantages

C'est formidable de pouvoir voter tous ensemble sur une question et voir les résultats quasi-instantanément sur l'écran; vous pouvez facilement télécharger les résultats de votre sondage.

Désavantages

La version gratuite est une version « essai » qui vous limite à quelques questions seulement.

Padlet

Une plateforme qui permet de créer ensemble et de collaborer. Vous voulez poser des questions à un groupe que vous rejoindrez par courriel ? Vous n'avez qu'à créer un sondage Padlet en inscrivant vos questions. Les répondantes et répondants inscrivent leurs réponses pour chaque question. La version gratuite vous permet jusqu'à trois Padlets par année.

Avantages

C'est visuel et intuitif; la plateforme permet de télécharger rapidement un rapport en PDF ou Excel, par exemple; vous pouvez ajouter des photos ou une vidéo à votre réponse pour illustrer votre propos; les réponses sont anonymes ou identifiées, selon le choix de la répondante ou du répondant.

Désavantages

Demande un peu de pratique, mais moins que Survey Monkey, par contre.