



# Panel d'experts

## I. DÉFINITION

Le panel d'experts a généralement pour objectif principal de synthétiser différentes contributions (témoignages, rapports de recherche, résultats de méthodes de prévision, etc.) et de produire un rapport qui fournit une vision et/ou des recommandations concernant les possibilités et besoins futurs pour les thèmes abordés. Des outils spécifiques peuvent être utilisés pour sélectionner et dynamiser le panel, affecter des tâches et favoriser le partage et l'enrichissement des connaissances.

## II. QUAND L'UTILISER

Les panels d'experts conviennent particulièrement bien aux problématiques qui requièrent des connaissances très techniques et/ou sont très complexes et nécessitent la synthèse d'experts de diverses disciplines. Cette méthode ne permet pas de faire participer le grand public.

## III. PROCÉDURE <sup>(1)</sup>

### A. Aperçu

La préparation d'un panel d'experts comprend la spécification de la mission, le choix de la composition du panel et le recrutement des membres, d'un président et du personnel de soutien. Une fois formé, le panel d'experts a pour mission d'examiner et d'étudier les thèmes choisis et de présenter ses conclusions et recommandations dans des rapports écrits. Si l'étude présente un intérêt particulier par rapport à l'actualité, toutes les dispositions peuvent être prises pour planifier une séance (publique) lors de laquelle les problématiques, les découvertes, les conclusions et les recommandations du rapport sont présentées.

### B. Préparation

#### 1. Définition du projet

Il convient de formuler soigneusement le projet afin de garantir une bonne compréhension de la nature de la mission, de son objectif et de sa portée, des limites ou restrictions et de l'expertise requise au sein du comité qui sera chargé de la mise en œuvre. Ces éléments doivent faire l'objet d'un accord avec les commanditaires ou autres sources. La consultation des différentes parties doit bénéficier d'une attention particulière afin d'éviter tout malentendu ultérieur. Cependant, une fois qu'un accord a été trouvé sur ces points essentiels, il doit être clairement précisé que la mise en œuvre relève de la responsabilité du panel. Celle-ci inclut le choix de l'approche et de la substance du rapport ou du produit qui en découle.

<sup>(1)</sup> Remarque: La plupart des informations fournies ici sont une version condensée du manuel *Expert Panels: Manual of Procedures & Guidelines de la Société royale du Canada*. Pour plus de détails, consultez cet ouvrage (voir Références).

## 2. Recrutement des panélistes et du personnel de soutien

Cette section traite de la formation d'un panel, y compris les ressources utiles à l'identification des présidents et membres potentiels.

### (a) Composition et équilibre du profil du panel

Lors de l'élaboration de la liste provisoire des candidats, la première étape consiste à établir le profil du panel, qui doit se fonder sur deux grands principes: la complémentarité et l'équilibre. La complémentarité porte sur le mélange des connaissances et expériences requises pour que le panel comprenne les thèmes traités, les analyse et en tire des conclusions sensées. Elle peut se résumer par la question suivante: «De quels types de connaissances le panel doit-il disposer?». Un panel bien constitué dispose de toutes les compétences techniques requises pour accomplir sa mission.

L'équilibre concerne la représentation équitable des différents points de vue susceptibles d'influencer les conclusions. Comme ces différences impliquent souvent des jugements de valeur chez ceux qui défendent un aspect de la problématique, l'équilibre peut se résumer par la question suivante: «Quels types de jugements de valeur peuvent s'avérer pertinents dans la mission du panel?». Parfois, l'équilibre peut être atteint en incluant des points de vue opposés dans le panel. Dans d'autres circonstances (surtout lorsque ces points de vue opposés sont défendus avec acharnement), il peut être préférable de chercher des membres qui ne sont pas de fervents partisans d'opinions antagonistes. Le profil du panel doit alors davantage rechercher l'équilibre dans chacun de ses membres et se fonder sur des briefings, des présentations en atelier, etc. afin de dégager les meilleurs arguments et preuves de toutes les opinions antagonistes. Quelle que soit la manière dont vous l'obtenez, un panel équilibré est celui dont les conclusions et recommandations finales ont d'excellentes chances d'être impartiales.

Le profil du panel doit explicitement refléter la complémentarité et l'équilibre. Pour cela, il doit tenir compte des facteurs suivants:

- la portée du projet: l'étude se limitera-t-elle à des problèmes techniques ou abordera-t-elle des questions de politique publique?
- le degré de polémique: les problèmes traités ont-ils des solutions alternatives qui sont controversées ou dont les effets touchent à de grands enjeux émotionnels, politiques ou financiers pour certains acteurs? Ou n'y a-t-il aucune partie prenante fortement intéressée par un résultat particulier?
- le support technique: les conclusions et recommandations du panel se baseront-elles davantage sur l'analyse des données ou sur le jugement expert du panel?
- les conclusions du panel refléteront-elles correctement les incertitudes?
- les disciplines: les problématiques choisies concernent-elles une seule discipline ou plusieurs?

### (b) Rôles du président du panel

Le président du panel guide le processus d'analyse et aide à résoudre les problèmes techniques, scientifiques, politiques, professionnels ou sociaux, qui sont souvent complexes et peuvent être fortement sujets à controverses. Il joue un rôle de facilitateur et de moteur vis-à-vis du panel et agit en tant que principal architecte/intégrateur lors de la rédaction du rapport. En outre, le président participe à la gestion du projet et est le principal porte-parole lorsqu'il s'agit de représenter le panel auprès des commanditaires et du public de l'étude au moment de la diffusion des résultats.<sup>(2)</sup>

(2) Les différentes facettes de chacun de ces rôles (facilitateur, directeur de projet, architecte/intégrateur du rapport et porte-parole) sont traitées plus en détail dans le manuel de la Royal Society of Canada.

### (c) Quelques conseils pour les interviews

Les conseils suivants couvrent les principaux points dont il faut tenir compte dans les entretiens avec les panélistes et présidents potentiels. Les éléments qui concernent uniquement les entretiens avec les présidents potentiels sont indiqués entre crochets. Il est parfois recommandé d'envoyer d'abord au candidat une copie de l'énoncé des travaux, accompagné d'une note qui explique que vous avez l'intention de l'appeler pour savoir s'il est intéressé de participer.

- Précisez que votre demande portera sur le processus de nomination du panel d'experts. Identifiez l'étude par son titre et son commanditaire.
- Mentionnez l'origine du projet, ses objectifs et l'énoncé de la mission. Demandez au candidat de donner ses commentaires sur la mission et de proposer des suggestions pour cette mission et sur la manière dont l'étude pourrait être menée. Les réponses vous éclaireront sur les connaissances du candidat en la matière, ses mécanismes de pensée, ses points de vue, etc. Demandez ensuite le type d'expertise requis pour former un panel efficace. Demandez-lui également de suggérer des personnes satisfaisant à ces critères. Ensuite, seulement, demandez-lui s'il est intéressé par une participation éventuelle, s'il est disponible et prêt à s'engager.
- Indiquez que votre demande a également pour but de sonder l'intérêt et la disponibilité du candidat à participer au panel d'étude, en cas de nomination. [Lors de l'entretien avec un président potentiel, précisez que vous aimeriez surtout savoir s'il est intéressé par la présidence du panel.] Expliquez-lui que vous établissez une liste provisoire des candidats, à partir de laquelle un comité sélectionnera le panel final. Il ne s'agit pas de la dernière étape de la sélection, puisque le comité doit tenir compte de nombreux facteurs relatifs à la composition et l'impartialité.
- Proposez de lui donner des détails sur le pourquoi de l'étude. Décrivez le temps que devrait prendre l'étude. [Soyez extrêmement clair sur ces points, surtout pour le temps nécessaire et les responsabilités attendues du président.]
- Écoutez attentivement la réaction du candidat et son degré d'intérêt. Posez-lui des questions, le cas échéant, afin de mieux évaluer sa motivation à participer en tant que membre [ou en tant que président du panel].
- Si le candidat semble intéressé, il convient d'aborder la question de l'impartialité et des conflits d'intérêts.<sup>(3)</sup> Voici une manière d'aborder le sujet:

*« Nous tentons de composer un panel exempt de tout conflit d'intérêts direct et qui représente tous les points de vue liés aux problématiques abordées dans l'étude. À cette fin, chaque membre du panel sera invité à compléter un formulaire confidentiel ayant pour but de révéler tous les points de vue ou conflits d'intérêts. Lors de la première réunion, les membres du panel seront également invités à décrire leurs parcours et activités professionnels afin de donner des indications de leurs opinions et de tout point de vue ou engagement relatif à l'objet de l'étude.*

*J'aimerais parcourir rapidement les principaux domaines du sujet. Pour l'instant, vous ne devez pas donner de réponses spécifiques et détaillées, mais vous pouvez poser toutes les questions que vous souhaitez. Une réponse positive à l'une de ces questions ne signifie pas nécessairement que votre participation au panel pose problème, mais révèle souvent les points que nous devons examiner lorsque nous équilibrerons le panel. »*

Posez les questions suivantes:

1. Affiliations: Avez-vous des liens professionnels ou non-professionnels (comme bénévole) avec des associations professionnelles, des associations culturelles ou des organisations qui peuvent tirer directement profit de l'étude si les résultats prenaient une certaine orientation? À votre connaissance, l'une de ces organisations a-t-elle pris publiquement position à l'égard des questions abordées dans l'étude?

<sup>(3)</sup> Pour des conseils très détaillés sur la présentation des implications personnelles et autres questions potentiellement liées aux activités du panel, consultez la Section 5 du manuel de la Société royale du Canada (voir Ressources).

2. Intérêts financiers: Avez-vous des intérêts financiers, que ce soit par le biais d'un emploi, de missions consultatives ou d'investissements dans des entreprises ou autres entités dont les valeurs ou activités seraient directement affectées par une résolution particulière des problématiques abordées dans cette étude?
  3. Soutien à la recherche: Bénéficiez-vous d'un soutien particulier pour vos travaux de recherche de la part d'agences, d'organisations, etc. qui pourraient être intéressées par les résultats de cette étude?
  4. Service à des pouvoirs publics: Avez-vous fourni des services ou avez-vous été employé par une instance publique au niveau international, national, régional ou local, y compris des commissions consultatives, qui seraient considérés comme concernés par les thèmes abordés dans cette étude?
  5. Positions publiques: Avez-vous publié des articles, donné des témoignages ou prononcé des discours qui pourraient être considérés comme un engagement à l'égard d'un point de vue donné sur les questions traitées dans cette étude? Travaillez-vous ou représentez-vous officiellement une organisation qui est réputée pour être proche d'un certain point de vue sur les questions abordées dans cette étude?
- Si un conflit d'intérêts a été clairement identifié, précisez-lui que cela pourrait poser problème pour sa participation au panel, sans pour autant écarter d'autres contributions à l'étude, peut-être sous la forme d'un briefing oral ou écrit.
  - Remerciez-le pour le temps qu'il vous a consacré. Soulignez le caractère exploratoire de votre demande et répétez qu'une liste plus détaillée de candidats sera proposée et utilisée. Le cas échéant, vous pouvez expliquer les différents aspects pris en compte lors de l'équilibrage d'un panel et insister sur le fait que la sélection n'est en aucun cas un jugement sur les qualifications techniques d'un candidat. Demandez-lui s'il souhaite émettre des suggestions pour les autres membres du panel.

#### (d) Élaboration d'un dossier d'information pour les candidats

- Définissez le profil du panel en utilisant le profil du projet et l'énoncé de la mission.  
Quels sont les domaines d'expertise requis dans le panel? Quels points de vue ou perspectives sur la problématique doivent être représentés dans le panel pour qu'il soit équilibré?
- Établissez une 'longue liste' de candidats.
- Faites une présélection et établissez une liste provisoire des principaux candidats et suppléants. S'ils n'ont pas été contactés préalablement lors de l'étape précédente ('longue liste'), appelez les principaux candidats et les suppléants sélectionnés. Chaque liste provisoire doit inclure au moins un suppléant pour la présidence et au moins un pour chaque grande catégorie d'expertise. Lorsqu'une catégorie requiert plusieurs candidats, vous devez proposer plusieurs suppléants. Ces derniers doivent être des candidats sérieux (et pas simplement des 'bouche-trous'). Les suppléants à la présidence peuvent également être proposés comme candidats principaux ou suppléants ailleurs dans la liste provisoire.

#### (e) Rédacteur technique

Il peut s'avérer très utile d'inclure un rédacteur technique dans le staff. Les obligations professionnelles des membres et du président du panel sont telles que la participation de ce rédacteur technique représentera presque toujours un atout lors de la rédaction du rapport du panel.

## C. Mise sur pied du panel d'experts

### (a) Le rôle d'un panel d'experts

Le panel d'experts a pour mission d'examiner et d'étudier les thèmes désignés et de présenter ses conclusions et recommandations sous la forme de rapports écrits. Ceux-ci sont souvent les seuls produits durables issus des travaux et délibérations du panel. Ils doivent dès lors faire l'objet d'une attention toute particulière. Dès le début du projet, il convient de définir clairement les attentes du commanditaire à l'égard du panel d'experts. Parmi les principales attentes, figurent souvent celles-ci :

- Les rapports du panel d'experts sont des enquêtes scientifiques et techniques; ils doivent respecter les mêmes normes d'intégrité et les mêmes codes de conduite que les autres études scientifiques et techniques.
- Les panels doivent rechercher un consensus, mais pas au détriment de la qualité et de la rigueur des analyses et résultats. Il est nettement préférable que le rapport fasse clairement état d'un certain nombre de désaccords majeurs et explique les raisons de ces divergences que de dissimuler de tels problèmes. L'absence de consensus sur tous les points ne témoigne pas d'un échec du panel et ne sera pas considérée comme telle.
- Les membres du panel agissent en tant qu'individus, et non en tant que représentants d'organisations ou de groupes d'intérêts. Ils sont censés apporter leur propre expertise et jugement à l'étude.

### (b) Conseils pour la première réunion du panel (réunion publique)

Objectifs généraux de la réunion

- Compléter la formation du panel par une discussion portant sur sa composition et son équilibre.
- S'assurer que les membres du panel comprennent le processus et leurs rôles.
- Présenter sa mission au panel, en stipulant clairement:
  - les origines et le contexte de l'étude
  - les objectifs de l'étude (énoncé de la mission)
  - les attentes du commanditaire
  - les attentes d'autres publics importants, par ex. les pouvoirs publics.
- Commencer l'immersion du panel dans le thème de la mission.
- Produire un plan commun pour la mise en œuvre de l'étude:
  - la nature générale du rapport à rédiger (par ex. en donnant les grandes lignes des différents thèmes à aborder)
  - une stratégie de mise en œuvre, y compris:
    - les méthodes de recherche et de collecte des données, etc.
    - la structure du panel (le cas échéant) et/ou les rôles des membres du panel
    - les attributions des différents membres du panel dans l'accomplissement des différentes missions propres à l'étude
    - les thèmes des réunions futures
    - le calendrier des réunions futures
    - un tableau commun des étapes importantes pour le suivi du projet.

#### Structure typique de la première réunion

Section 1: Discussion à propos de l'origine, du contexte, de la mission et des objectifs de l'étude initiale, sous la direction du président du panel ou du directeur de l'étude qui a participé à la préparation de la brochure.

Section 2: Discussion avec le(s) commanditaire(s) à propos de la mission et de leurs opinions concernant les origines, le contexte, les impératifs du calendrier, les objectifs, etc.

- Section 3: Attentes des autres publics importants, le cas échéant.
- Section 4: Discussion à propos de la composition et l'équilibre du panel. Présentation complète par chaque membre du panel et du staff des éléments de son parcours professionnel qui sont pertinents pour l'étude.
- Section 5: Première immersion dans l'objet de l'étude, souvent par le biais de briefings réalisés par les parrains et autres à propos de sujets très importants pour l'étude.
- Section 6: Discussion entre le panel et le staff du projet à l'égard de l'approche et du plan de l'étude, dans le but d'arriver à un accord.

Le cas échéant, d'autres réunions ouvertes (publiques) peuvent être prévues, mais les réunions de travail ne sont généralement pas ouvertes au public.

### (c) Préparation du rapport du panel d'experts

Les rapports que les panels d'experts préparent doivent faire l'objet d'une attention toute particulière. L'expérience démontre que la réalisation d'un consensus et la rédaction du rapport sont les parties les plus difficiles du processus. Il est important de suivre les conseils suivants:

- Commencez tôt.
- Définissez rapidement (même avec beaucoup d'hésitations) la structure du rapport. Affinez-la et complétez-la tout au long de l'étude.
- Attribuez dès que possible des missions de rédaction à certains membres du panel.
- Les membres du panel doivent remettre leurs écrits à temps, même s'ils sont à l'état brut et sont incomplets.
- Confiez des tâches au staff du projet (surtout au rédacteur technique) afin qu'il aide le président et les autres membres du panel à compléter les sections provisoires, à les intégrer dans le rapport et à finaliser le rapport en affinant le style.

**Conseil:** Il est crucial qu'aucun membre ne fasse la moindre déclaration publique tant que le rapport final n'est pas terminé. Tout le monde doit être d'accord de respecter la confidentialité!

Voici quelques éléments qui doivent figurer dans le rapport:<sup>(4)</sup>

- la mission confiée au panel
- la composition du panel
- les doutes scientifiques
- distinguer les preuves des présupposés
- distinguer l'analyse des choix politiques, surtout pour tout ce qui concerne les risques
- citer les autres rapports pertinents
- la gestion de l'étude
- les consensus et les divergences.

(4) Pour des conseils plus détaillés sur ces éléments du rapport, consultez la Section 6 du manuel de la Société royale du Canada (voir Ressources).

## D. Présentation du rapport du panel

Au terme de l'étude, les rapports doivent être distribués aux personnes appropriées et mis à la disposition du grand public.<sup>(5)</sup>

Le rapport peut également être soumis à une évaluation par des pairs, avant la diffusion au public.<sup>(6)</sup>

Si une étude présente un intérêt particulier dans l'actualité, des dispositions peuvent être prises afin de planifier une séance publique après la soumission du rapport final. Au cours de cette séance, les problématiques, découvertes, conclusions et recommandations du rapport seront présentées.

Les informations suivantes doivent être préparées et, le cas échéant, mises à la disposition du public:

- une brochure sur le projet, le contrat signé et toute correspondance officielle pertinente
- le nom et les principales affiliations des membres du panel.

## IV. RESSOURCES (CALENDRIER & BUDGET)

Au début du processus, il est particulièrement difficile d'estimer raisonnablement le temps nécessaire et les coûts. Les sous-estimations sont fréquentes. Les calculs doivent tenir compte des fonds à engager pour la composition du panel et du staff, la tenue des réunions, la préparation du rapport, la soumission de celui-ci à une évaluation par des pairs (le cas échéant) et la publication et la diffusion du résultat final.

Sont répertoriés ci-dessous les principaux postes budgétaires d'un panel d'experts:

- Personnel
  - salaires du personnel professionnel, technique et de soutien
  - honoraires des experts
  - associés de recherche et assistants
  - contrats de sous-traitance, surtout pour les services techniques (le cas échéant)
  - honoraires pour l'évaluation par les pairs (le cas échéant)
- Déplacement
  - experts
- Logement
  - pour les experts, si nécessaire mais non inclus dans les honoraires
- Nourriture
  - repas des experts, si nécessaire mais non inclus dans les honoraires
- Recrutement et promotion
  - recrutement des experts
- Communications
  - impression et diffusion du rapport final
  - frais de traduction (le cas échéant)

(5) Pour des conseils plus détaillés sur la planification d'une diffusion efficace, consultez la Section 9 du manuel de la Société royale du Canada (voir Ressources).

(6) Pour des conseils sur l'évaluation des rapports, consultez la Section 7 du manuel de la Société royale du Canada (voir Ressources).

- Installations
  - lieu pour les réunions du panel d'experts
  - lieu pour la présentation publique du rapport final (le cas échéant)
- Matériel et fournitures (si requis par le panel d'experts et les chercheurs)

Parmi les incertitudes inévitables concernant le budget, citons:

- le nombre de fois que le panel sera convoqué
- le nombre de jours que prendra chacune des délibérations du panel
- la probabilité que le panel doive être reconvoqué après réception des commentaires résultant de l'évaluation éventuelle par les pairs.

## V. AUTRES BONNES PRATIQUES ET PIÈGES ÉVENTUELS

Les participants au panel doivent provenir d'horizons divers. Il est important qu'en plus de qualifications techniques, les personnes concernées aient un esprit créatif, puissent soumettre différents points de vue et travailler en groupes, et soient préparées à parler librement sans avoir le sentiment de devoir représenter un groupe d'intérêts particulier.

Il peut également s'avérer utile de réunir différents types d'acteurs qui n'ont normalement pas la possibilité de se rencontrer. Par exemple: des entrepreneurs, des experts financiers, des stratèges, des chercheurs universitaires, des usagers ou des consommateurs, etc.

Les panels doivent éviter une représentation trop étroite, qui risque de donner lieu à des débats peu stimulants, à des pressions émanant de groupes d'intérêts ou à une impression que des intérêts directs sont impliqués.

Les panels doivent être présidés et facilités de manière efficace afin de préserver motivation et respect, de résoudre les conflits, de contrôler le planning et les contraintes externes, d'empêcher la mainmise des personnalités fortes, etc.

## Références et ressources

Foresight for Regional Development Network, *Practical Guide to Regional Foresight in the United Kingdom*, Décembre 2001 (<http://foren.jrc.es/Docs/eur20128en.pdf>)

Société royale du Canada, *Expert Panels: Manual of Procedures & Guidelines*, Juillet 2004 ([www.rsc.ca/files/publications/expert\\_panels/expert\\_manual.pdf](http://www.rsc.ca/files/publications/expert_panels/expert_manual.pdf))

Il existe un résumé en français: [http://www.rsc.ca/files/publications/expert\\_panels/expert\\_methodology-fr.pdf](http://www.rsc.ca/files/publications/expert_panels/expert_methodology-fr.pdf)